

پیترو دراکر

الإدارة

المهام - المسؤوليات - التطبيقات

مراجعة

ترجمة

د. د. نادية الهادي

المواء محمد عبد الكريم

**PETER F.
DRUCKER**

"Founding father of the science of management"
- LOS ANGELES TIMES

**Manage-
ment**

Tasks
Responsibilities
Practices



الأداة

الجزء الأول: المهام

تأليف
بيتر دراكر

المؤسس الأول لعلم الإدارة

ترجمة:

اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة:

أ.د. نادية الهادي



الدار الدولية للنشر والتوزيع

القاهرة/ ج.م.ع

رقم الإيداع

95/8248

I.S.B.N
977-282-003-x

الطبعة الأولى

يناير 1996 م

الإدارة

(المهام - المسؤوليات - الطببقت)

(الجزء الأول - المهام)

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES
by Peter F. Drucker.

Copyright © 1973, 1974 by Peter F. Drucker.

Translated and Published by arrangement with Peter F. Drucker.

All Rights Reserved.

ISBN : 0-06-091207-3(pbk.)

هذه الترجمة مأخوذة من طبعة هاربر الصادرة في عام 1985 .

658.4

95-960977

٦٥٨.٤

دراكر ، بيتر ف .

الانارة / تاليف . بيتر ف. دراكر : ترجمة محمد عبد الكريم ؛ مراجعة نادية الهادي . - (Cairo) : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ .

(ج ١ - ص ٥٠٠)

ترجمة لـ Management

١. الانارة . أ. عنوان

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو
اقتراض مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله
على أى نحو أو بأية طريقة سواء كانت
إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماً .

« حقوق الطبع
والاقتباس والترجمة
والنشر محفوظة
لـ الناشر »

الدار الدولية للنشر والتوزيع

٨ إبراهيم العربى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج ٣ - ح ٢٠٢٠٢
مرب ، 5599 عليه واس غرب / القاهرة - تليفون / 2993221 فاكس / 2990970 00202

للت ترجمة وراجعه وتحرير واخراج هذا الكتاب في صورته النهائية :-
مبالجار الدولية للنشر والتوزيع

المحتويات

5	تقديم : الإدارة مهنة والتزام
9	مقدمة : من الازدهار الإداري إلى الأداء الإداري
11	1- نشأة الإدارة
23	2- ازدهار الإدارة والدروس المستفادة
43	3- التحديات الجديدة

الجزء الأول - المهام

57	4 - أبعاد الإدارة
69	أداء منشآت العمل الحر
71	5 - إدارة منشآت العمل الحر: قصة شركة سيرز
81	6 - ما هو العمل الحر ؟
103	7 - الغرض من العمل الحر ورسالته
131	8 - قوة الأهداف والفرص منها: قصة ماركس وسبنسر الدروس المستفادة منها.
141	9- الاستراتيجيات والأهداف والأولويات ومهام العمل
165	10- التخطيط الاستراتيجي : مهارة تنظيم العمل
177	الأداء في المؤسسات الخدمية
179	11 - المجتمع المتعدد المؤسسات
187	12 - لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها؟
203	13 - الاستثناءات والدروس المستفادة منها

215	14 - إدارة مؤسسات الخدمة من أجل الأداء
227	العمل المنتج والعامل المنجز
229	15 - الحقائق الجديدة
245	16 - ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل
267	17 - جعل العمل منتجاً : العمل وعملية إنجازه
291	18 - جعل العمل منتجاً - الضوابط والأدوات
309	19 - العامل وممارسة العمل - النظريات والحقيقة
329	20 - قصص النجاح : اليابان وزييس وأى بي إم
355	21 - العامل المسئول
379	22 - الاستخدام والدخول والمزايا
399	23 - الأفراد هم الأصل الحقيقي
413	التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية
415	24 - الإدارة ونوعية الحياة
433	25 - التأثيرات الاجتماعية والمشكلات الاجتماعية
455	26 - حدود المسئولية الاجتماعية
467	27 - منشآت العمل الحر والحكومة
485	28 - عدم تعمد الإضرار : أخلاقيات المسئولية

تقديم : الإدارة مهنة والتزام

تعتبر الإدارة موضوعاً متعدد الأبعاد. فهي أولا نظام يحكم صفاتها. وهي نظام حديث العهد ؛ فالتنظيمات الحديثة لم يتعد عمرها قرناً من الزمان، ومعها نشأت الإدارة. ومع أن هناك كثيراً من الأمور التي لا نعرفها عن الإدارة، إلا أننا نعرف أنها ليست مجرد إدراكاً عاماً. إنها ليست خبرات تم تنسيقها، إنها على أقل احتمال، كيان منظم من المعرفة. ويحاول هذا الكتاب تقديم ما نعرفه حتى الآن. ولكنه يحاول أيضاً تقديم كيان «جهلنا المنظم» الأكبر كثيراً - أى المجالات التي نعرف أننا نحتاج فيها إلى معرفة جديدة، نحدد فيها احتياجاتنا التي لا نملك فيها المعرفة بعد. ومع ذلك، فإن المديرين الذين يمارسون أعمالهم لا يمكنهم الانتظار؛ فعليهم أن يديروا أعمالهم في أثناء ظهور المشاكل والاحتياجات. وهكذا، يحاول هذا الكتاب إيجاد مداخل إلى المجالات التي نجهلها، والتفكير بإمعان في السياسات والمبادئ والممارسات، التي تمكننا من تحقيق المهام الإدارية. ويحاول هذا الكتاب تزويد المدير بالفهم والفكر والمعرفة والمهارات اللازمة لعمل اليوم والغد.

إن الإدارة مهام. والإدارة أحد فروع المعرفة. ولكن الإدارة هي البشر أيضاً. فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز لمدير، وكل فشل لها هو فشل لمدير. إن البشر هم الذين يديرون وليست القوى أو الحقائق. إن بصيرة المديرين وإخلاصهم ونزاهتهم هي التي تحدد ما إذا كانت هناك إدارة أو سوء إدارة.

وعليه، يقوم هذا الكتاب بالتركيز على المدير كشخص، ويركز على ما يقوم به الناس من أعمال وما يقومون بإنجازه. ومع ذلك، يحاول هذا الكتاب دائماً التوحيد بين الأفراد والمهام؛ لأن المهام أشياء موضوعية وليست شخصية. والمديرون هم الذين يقومون بالأداء. ولكن «الإدارة» هي التي تقرر ما هي المتطلبات وماذا تم إنجازه.

والإدارة عمل. إنها في الحقيقة العمل الخاص بالمجتمع الحديث، والعمل الذي يميز مجتمعنا عن جميع المجتمعات السابقة. فالإدارة هي العمل المخصص للمنظمات الحديثة، وهي التي تجعلها تقوم بالأداء. والإدارة مثلها، مثل العمل، لها مهارات وأنوات وأساليب خاصة بها. وقد تمت مناقشة كثير من هذه الأمور في هذا الكتاب، كان بعضها بشيء من التفصيل.

إن الإدارة عمل مختلف عن غيره من الأعمال. فهي بخلاف عمل الطبيب والبناء والمحامي، يجب أن تتم في داخل منظمة - أي في داخل نسج من العلاقات الإنسانية. لذا كان المدير دائماً هو المثال. وما يعمل هـام، ولكن معرفتنا بالمدير لها الأهمية نفسها، وهي أهمية تفوق معرفتنا بمن هو الطبيب أو البناء أو حتى المحامي.

إن المعلم هو الوحيد الذي لديه نفس البعدين مثل المدير : بعد خاص بالمهارة والأداء، وبعد خاص بالشخصية والمثال والنزاهة. ولهذا سنجد في هذا الكتاب تركيزاً على مهام المدير وشخصيته.

ولقد تم تطوير واختبار هذا الكتاب ومداخله، في مدة تزيد على ثلاثين عاماً من قيامي بتدريس الإدارة لمختلف أنواع الطلاب في الكليات والجامعات، وفي برامج ومناظرات خاصة بالمديرين التنفيذيين. إلا أن مادة هذا الكتاب نفسه تم تطويرها على نحو كبير في خلال أربعين عاماً تقريباً من العمل الوثيق مع المديرين على جميع المستويات كمستشار لهم، وكذا مع المديرين في منشآت العمل الحر الكبيرة والصغيرة، ومع المديرين في الإدارات الحكومية، وفي المستشفيات والمدارس. وأغلب هذه الخبرات تمت في أمريكا، ومع منشآت الأعمال الحرة والمؤسسات الخدمية العامة الأمريكية؛ إلا أنني قمت أيضاً بالعمل مع الإدارات في منشآت الأعمال الحرة، والمنشآت غير التجارية على السواء، خارج الولايات المتحدة؛ خاصة في بريطانيا العظمى وأوروبا الغربية واليابان وأمريكا اللاتينية. لذا جاء هذا الكتاب كمحاولة لاحتواء كل ما يحتاج المدير معرفته، ولكن في شكل متاح أيضاً للأفراد الذين لم يعملوا بعد كمديرين بأنفسهم، وأيضاً للموظفين في المؤسسات

المدارة. إن مستخدم هذا الكتاب يمكنه أن يتأكد من أمرين : إن كل شيء في هذا الكتاب قد تم تطويره في ممارسات إدارية، ووجد أنه فعال ومحوري في هذه الممارسات، وأن كل شيء في هذا الكتاب خضع للاختبار عن طريق طلاب الإدارة، ووجدوه ذا مغزى كبير لديهم ويسهل فهمه.

بيتر ف. دراكر

كليرمونت، كاليفورنيا

اليوم الأول من عام 1985

مقدمة


من الازدهار الإدارى إلى الأداء الإدارى

إن ظهور الإدارة فى هذا القرن حدث بالغ الأهمية فى التاريخ. فقد أعطت إشارة البدء لتحول مجتمعنا تحولاً كبيراً إلى مجتمع متعدد المؤسسات، تكون فيه الإدارات هى الأدوات الفعالة؛ فبعد أكثر من قرن من نشأتها كممارسة ونظام، اندفعت الإدارة فى شكل وعى عام، أثناء ازدهار الإدارة، الذى بدأ فى الحرب العالمية الثانية واستمر خلال الستينيات.

والآن، وقد انتهى عصر ازدهار الإدارة، فماذا حقق هذا الازدهار؟ وماذا تعلمنا منه؟ وما المعارف الجديدة التى نحتاج إليها، وما التحديات الجديدة التى نواجهها، وما المهام الموجودة أمامنا؟



نشأة الإدارة

 مجتمع المؤسسات - من عام 1900 إلى عام 1970. مجتمع الموظفين - الحاجة إلى نظرية إجتماعية وسياسية جديدة - الإدارة : جهاز المؤسسات - المسؤولية هي الجوهر - الإدارة كاحتراف - من مجتمع الأعمال إلى مجتمع التعددية - لماذا يجب التركيز على إدارة الأعمال ؟ - إدارة الأعمال كنموذج - إدارة الأعمال كقصة نجاح - ظهور الإدارة حديث بالغ الأهمية.

خلال الخمسين عاماً الأخيرة، تحول المجتمع في جميع الدول المتقدمة إلى مجتمع مؤسسات، وعُهد بكل مهمة اجتماعية كبيرة اليوم إلى مؤسسات كبيرة، تم تصميمها لتكون دائمة الوجود، ذاتية الإدارة، سواء أكانت أداءً اقتصادياً أم رعاية صحية أم عملاً تعليمياً أم حماية للبيئة أم بحثاً وراء معرفة جديدة أم عملاً دفاعياً. وأصبح إداء المجتمع الحديث - إن لم يكن بقاء كل فرد فيه - يعتمد بشكل متزايد على أداء هذه المؤسسات -

إن مجتمعاً كهذا لم يكن أمراً وارداً منذ 75 عاماً خلت، وكانت الأسرة في مجتمع عام 1900 ما زالت تخدم في كل بلد باعتبارها وكالة لمعظم المهام الاجتماعية وجهازها القائم بالعمل، أما المؤسسات، فكانت صغيرة وذات عدد قليل. وكان المجتمع في عام 1900 - حتى في الدول ذات المؤسسات الكبيرة (مثل ألمانيا الإمبريالية) - ما زال يشبه برارى كنساس. وكانت الحكومة المركزية هي الجهة الوحيدة ذات الشأن والرفعة.

وكانت تبدو على الأفق كبيرة جداً - لا لأنها كانت كبيرة بل لأن شيئاً آخر لم يكن موجوداً حولها، وكان باقي المجتمع عبارة عن جزئيات صغيرة لا تعد ولا تحصى، مثل : المدارس والمصانع الصغيرة والأفراد المهنيين - سواء كانوا أطباء أم محامين - ممن يزاوون أعمالهم فرادى، وكذلك الفلاحين والحرفيين وتجار التجزئة وغير ذلك. أى أنه كانت هناك بدايات للأعمال الكبيرة ولكنها ليست إلا بدايات. إن ما كان يسمى حينذاك عملاً عملاقاً، يعتبر اليوم عملاً صغيراً جداً.

فى عام 1911، تم تقسيم شركة روكفلر Rockefeller «ستاندرد أويل ترست» بقرار من المحكمة العليا إلى 14 شركة صغيرة، وكانت هذه الشركة العملاقة تعد أخطبوطاً يخيف الأمريكيين حينذاك، وبعد ثلاثين عاماً، ويدخل أمريكا الحرب العالمية الثانية، تضاعف كل جزء من هذه الأجزاء إلى حجم يساوى أربعة أضعاف حجم ذلك الأخطبوط حين قامت المحكمة العليا بتقسيمه - فى رأس المال وفى حجم الاستخدام وفى المبيعات وفى كل ناحية من النواحي الأخرى. ومع ذلك، فقد برزت ثلاث شركات بترولية كبيرة من وسط هذه الشركات وهى جيسى ستاندر و موبيل وستاندرد أوف كاليفورنيا. أما الشركات الإحدى عشرة الباقية، فقد كانت تتراوح بين صغيرة الحجم إلى متوسطة الحجم، وتلعب دوراً متواضعاً - أو لا دور لها - فى اقتصاد العالم، ودوراً محدوداً فى اقتصاد أمريكا.

وخلال هذه السنوات السبعين التى أخذ فيها العمل الحر مسار النمو، كانت عملية النمو فى المؤسسات الأخرى أسرع منه بكثير. فقبل عام 1914، لم تكن هناك جامعة فى العالم يصل عدد طلابها إلى أكثر بكثير من 6000 طالب - وكانت الجامعات التى يزيد عدد طلابها عن 5000 طالب تعد على أصابع اليد. أما اليوم، فالجامعة التى يبلغ عدد طلابها 6000 طالب تعد من الجامعات الصغيرة التى يشك البعض فى قدرتها على البقاء. وبالمثل ازداد نمو المستشفى، فقد تحولت من مؤسسة محدودة، يذهب إليها الفقراء ليقضوا نحبهم فيها، إلى مركز صحى عملاق له حقوق، ومؤسسة من أكبر المؤسسات الاجتماعية المتعددة الأقسام. كما تحولت أيضاً اتحادات العمال ومؤسسات البحوث وغيرها إلى أحجام عملاقة تتألف من أقسام متعددة.

وفى أوائل التسعينيات، قام مواطنو مدينة زيورخ ببناء مبنى مجلس البلدية غاية فى



الفخامة، وكانوا مقتنعين تماماً في ذلك الوقت أنه سيخدم احتياجاتهم على امتداد الأزمان. وقد هوجم هذا العمل بشدة من قبل المحافظين، واعتبروه إسرافاً ضخماً بل وضرباً من جنون العظمة. وبالرغم من أن نمو حكومة سويسرا أقل بكثير من نمو حكومة أى بلد آخر في العالم، إلا أن مبنى مجلس البلدية هذا، أصبح منذ زمن بعيد لا يكفي لاستيعاب المكاتب الإدارية لهذه المدينة. واليوم تشغل هذه المكاتب الإدارية مساحة تبلغ عشرة أضعاف - أو أكثر - المساحة التي كانت تعتبر منذ 75 عاماً مساحة شاسعة، إن لم تعتبر إسرافاً.

مجتمع الموظفين - الآن

يعتبر مواطن اليوم - في أى بلد متقدم - بمثابة موظف يعمل في إحدى المؤسسات، ويحرص فيها على وسيلة معيشته، وعلى فرصته المناسبة، وعلى تقديم منزلته الاجتماعية، وعلى لونه في المجتمع، تماماً كما يحرص على الإنجاز والإشباع الشخصي.

وكان المواطن في عام 1900 إذا استُخدم يعمل لدى عائلة تقوم بأعمال صغيرة. وكان المحل الصغير، الذي تملكه أسرة من أب وأم، يستخدم مساعداً أو اثنين في حين كان أغلب الناس في هذه الأيام يعملون في المزارع، فيما عدا الدول المتقدمة جداً في التصنيع مثل بريطانيا وبلجيكا.

إن مجتمعنا أصبح مجتمع موظفين، ففي الأعوام الأولى التي تلت عام 1900، كان الناس يسألون «ماذا تعمل؟» أما اليوم فيميلون للسؤال «عند من تعمل؟»

وحتى الآن لا توجد لدينا نظرية سياسية أو اجتماعية عن مجتمع المؤسسات وتعديته الجديدة التي ما زالت تسيطر على نظرتنا إلى المجتمع وإلى مدخلنا إلى القضايا السياسية والاجتماعية. إننا ما زلنا نستخدم النمط السياسي والاجتماعي الذي نظمته مفكرون عظام في أواخر القرن السادس عشر والسابع عشر، أمثال : بودين Bodin ولوك Locke وهيوم Hume وهارينجتون Harrington، ألا وهو المجتمع الذي لا يعترف بمراكز القوى أو بالمؤسسات ذاتية الحكم، وإنما يعترف فقط بالحكومة المركزية. وعلى الرغم من أن الواقع الحقيقي قد شب عن هذا النمط، إلا أنه لا يزال النمط الوحيد الموجود لدينا.

إن أى نظرية حديثة - تتماشى مع الواقع الحقيقى الجديد - لن تظهر إلا بعد مرور وقت طويل. ولكى تصبح أى نظرية جديدة شيئاً مذكوراً، يجب أن تأتى بعد وقوع الحدث، وإلا كانت عبثاً أو أضغاث أحلام. إنها تنظم وتنسق ما تعلمناه وحققناه ونفذهه بالفعل. إلا أننا لا يمكننا الانتظار حتى نحصل على النظرية التى نحتاجها؛ إذ يجب علينا أن نعمل ونتحرك ونستخدم القليل المتاح لدينا. إن هناك شيئاً واحداً نعلمه : أن الإدارة هى الأداة المتخصصة للمؤسسات الجديدة، سواء أكانت مشروع عمل حر أو جامعة أو خدمة عسكرية أو معمل بحث أو إدارة حكومية. وإذا أردنا للمؤسسات أن تؤدى وظائفها فإنه يتعين على الإدارات أن تقوم بدورها.

إن كلمة «الإدارة» كلمة صعبة فريدة فى نوعها؛ فهى أمريكية وتصبغ ترجمتها إلى أى لغة أخرى حتى إلى الإنجليزية البريطانية. وهى تنم عن وظيفة ما، كما تنم عن القائمين بها. وتدل على مركز اجتماعى ومنزلة، كما تدل على نظام ومجال دراسة.

وكلمة الإدارة كاصطلاح لا تفى بالغرض حتى فى أمريكا نفسها؛ فجميع المؤسسات - عدا منشآت الأعمال الحرة - لا تستخدم كلمة إدارة Management أو مديرين Managers كقاعدة. فالجامعات ومكاتب الحكومة والمستشفيات لها إداريون، والقوات المسلحة لها قادة، وبعض المؤسسات لها مسئولون تنفيذيون.

ومع ذلك، فهذه المؤسسات جميعاً تشترك فى الوظيفة الإدارية والمهمة الإدارية والعمل الإدارى. وجميع هذه المؤسسات تحتاج إلى الإدارة. والإدارة بالنسبة لها جميعاً هى الوسيلة ذات التأثير والفعالية.

إن المؤسسة، فى الواقع، شئ خيالى. إنها حقيقة اعتبارية وليست حقيقة اجتماعية. وعندما يتخذ أى مكتب حكوى قراراً أو حكماً، فإننا نعلم تماماً بأن هناك أفراداً من داخل هذا المكتب، هم الذين اتخذوا هذا القرار أو الحكم، وأنهم يعملون نيابة عن هذا المكتب، وأنهم وسيلة الأداء الفعالة لهذا المكتب. وعندما نتحدث عن قيام شركة جنرال إلكتريك بإغلاق مصنع لها، فإن هذا لا يعنى أن جنرال إلكتريك بنفسها هى التى قررت ونفذت، بل يعنى أن هناك مجموعة من المديرين داخل هذه الشركة، هم الذين قاموا بإصدار القرار وتنفيذه.



إن جورج سيمنس Georg Siemens الذى شيد بنك دويتش ليكون المؤسسة المالية الرائدة فى القارة الأوروبية فيما بين عامى 1870 و 1880 (انظر الفصل الأول - الجزء الثالث «جورج سيمنس وبنك دويتش») قال ذات مرة : «إن أى بنك دون إدارة يعتبر شيئاً مهلهلاً، لا يستحق سوى التصفية» . فالقاعدة إذن أنه دون مؤسسة لن يكون هناك إدارة، ولكنه أيضاً دون إدارة لن تكون هناك مؤسسة. فالإدارة فى المؤسسة الحديثة هى وسيلة الأداء المتخصصة، بل هى وسيلة الأداء التى تعتمد عليها المؤسسة فى قيامها بواجباتها وبقائها.

الإدارة احتراف

نحن نعلم أن الإدارة شئ مستقل عن الملكية والرتبة والسلطة. إنها وظيفة موضوعية، ويجب أن تكون مبنية على أساس متين من مسئولية الأداء. وهى احتراف، وعمل تخصصى ونظام، كما أنها مهمة واجبة التنفيذ. والمديرون هم المحترفون الذين يمارسون هذا النظام، ويقومون بهذه الأعمال التخصصية ويؤمنون هذه المهام. وليس بالضرورة أن يكون المدير هو نفسه صاحب العمل؛ فإذا كان كذلك، فإن ملكيته للعمل تعتبر أمراً عرضياً بالنسبة لعمله الأساسى، أى كونه المدير لهذا العمل. إن «المدير المحترف» الذى كتب عنه إيتشى شيبوساوا Eiichi Shibusawa - تابع كونفوشيوس المثالى فى اليابان الحديثة (انظر الفصل الثانى) - قد أصبح حقيقة واقعة، كما ثبتت نظرية شيبوساوا البعيدة فى أن جوهر المدير لا يكمن فى الثروة أو الرتبة، وإنما يكمن فى المسئولية.

التحول من مجتمع الأعمال إلى مجتمع متعدد الأهداف

إن التعبيرات الزنانة لليساريين الجدد تتحدث عن مجتمعنا كمجتمع لمنشآت الأعمال الحرة الضخمة. ولكن هذا الكلام قد عفا عليه الزمان، كما عفا على بلاد اليساريين أنفسهم. إن المجتمع فى الغرب كان مجتمعاً لمنشآت الأعمال الحرة منذ 75 عاماً مضت، وكانت هذه المنشآت حينذاك هى أقوى المؤسسات بالفعل، بل أقوى من بعض الحكومات أيضاً. إلا أنه فى بداية هذا القرن، بدأت أهمية هذه المنشآت فى الانحدار تدريجياً، ولم يكن ضعف هذه المنشآت أو صغر حجمها هو السبب فى ذلك الانحدار، ولكن

السبب كان يكمن في نمو المؤسسات الأخرى بسرعة كبيرة جداً، وتحول المجتمع إلى مجتمع متعدد الأهداف.

وفي أمريكا ، في السبعينيات، كان من المستحيل مقارنة أى رجل أعمال حرة سواء في السلطة أو وضوح الرؤية بعمالقة مطلع القرن العشرين، أمثال ج. پ. مورجان J.P. Morgan و جون د. روكفلر أو هنرى فورد Henry ford، من بعدهما. أما اليوم، فإن القلائل فقط هم الذين يستطيعون معرفة أسماء كبار التنفيذيين في أكبر المؤسسات الأمريكية. إن أسماء هؤلاء العمالقة كانت متداولة في جميع البيوت، واليوم لا يمكن مقارنة حتى أكبر مؤسسة من حيث السلطة وحتى من حيث الثروة النسبية بأولئك العمالقة، الذين كان يمكنهم احتجاز حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأكملها رهينة طلباً للدية.

من غير المعقول أن نتحدث عن «المجمع الصناعي العسكري» ، فالمستوى العالي في الإنفاق على الدفاع في الولايات المتحدة كان سبباً في الكساد الاقتصادي لعدة سنوات، أما المعقول، فهو أن نتحدث عن المجمع الجامعي العسكري. ولا يوجد عمل في يومنا هذا - وفي الحقيقة لا يوجد في التاريخ الأمريكي كله - يملك ولو جزءاً بسيطاً من السلطة التي تمتلكها جامعة كبيرة في هذه الأيام. فإنه عن طريق منح أو منع الأفراد من دخول الجامعة أو الحصول على الدرجة الجامعية، تستطيع الجامعة منح أو منع الأفراد من الحصول على الوظائف أو وسائل المعيشة. إن مثل هذه السلطة لم يحرزها أى عمل حر أو أى مؤسسة أخرى في تاريخ الولايات المتحدة. وفي الحقيقة، فإن مثل هذه السلطة لم يسبق منحها لأى مؤسسة من قبل.

أما في أوروبا فإن الأمور تختلف قليلاً . فالحياة الوظيفية في منشآت الأعمال الحرة أصبحت محترمة لدرجة لم تعرف من قبل في بداية القرن العشرين. وأصبحت مساوية للحياة الوظيفية في الحكومة، وفي الحياة الأكاديمية ، وكذا في الحياة العسكرية، التي كانت جميعها تتمتع بمكانة اجتماعية أكبر كثيراً منذ 75 عاماً مضت. إلا أنه لا يوجد حالياً في مجال العمل الحر بفرنسا من له التأثير والسلطة بحيث يمكن مقارنته بأسرة دى ويندل DeWendel ، الذين كانوا يعملون في صناعة الصلب في الجمهورية الثالثة بفرنسا أو بسلطة بعض عائلات هويته بانك التي مارستها بالسيطرة على بنك فرنسا وعلى الأموال



الفرنسية وعلى سياسة الائتمان . ولا يوجد اليوم في ألمانيا رجل أعمال أو مؤسسة مالية، يمكن مقارنتها سواء في السلطة أو في التأثير بأسرة كروپ Krupps وباقي بارونات الصلب في بداية هذا القرن أو مع آى. جى. فارين I.G. Farben في العشرينات من هذا القرن . ولا يوجد في بريطانيا اليوم رجل أعمال يمكن مقارنته في السلطة والتأثير مع أسر البنوك التجارية التي كانت تدير بنك إنجلترا - ومن خلاله وزارة المالية البريطانية - كما تدار الإقطاعات العائلية حتى الثلاثينيات من هذا القرن.

ويمكن وصف اليابان من بين جميع المجتمعات المعاصرة بأنها مجتمع منشآت أعمال حرة لأن تأثير إدارة العمل الحر في اليابان أكبر منه في أى دولة متقدمة أخرى. ومع ذلك، فحتى في اليابان لا يوجد اليوم مدير عمل حر أو مؤسسة عمل يمكن مقارنة سلطتها وتأثيرها بسلطة وتأثير المؤسسات التجارية العظيمة التي كانت أسرة زايباتسو Zaibatsu تمارسها على الاقتصاد والمجتمع على السواء في عام 1900 أو 1920 وميتسوبيشى Mitsubishi وميتسوى Mitsui وسوميتومو Sumitomo وياسودا Yasuda.

وفي أمريكا كانت الحياة الوظيفية الوحيدة المتاحة أمام أى شاب طموح في بداية هذا القرن هي في منشآت الأعمال الحرة. واليوم هناك كثير من فرص الحياة الوظيفية الأخرى، كل منها يبشر بنخل معائل (إن لم يكن أكبر) ويبشر بسرعة الترقى نفسها في منشآت الأعمال الحرة.

وفي بداية هذا القرن، كان ما لم يذهب إلى المزارع من الناتج القومى الإجمالى، يذهب إلى اقتصاد منشآت الأعمال الخاصة. وبداية من أوائل هذا القرن وحتى الحرب العالمية الأولى، كانت المؤسسات الخدمية غير التجارية وعلى رأسها الحكومة مسؤولة عن ما لا يزيد عن 10% من الناتج القومى الإجمالى غير الزراعى في الولايات المتحدة. واليوم وحيث أصبحت الزراعة عملاً تجارياً واسع النطاق، يذهب أكثر من نصف الناتج القومى الإجمالى إلى المؤسسات الخدمية، والتي لا تعد أعمالاً حرة، ولا تعتبر مسؤولة عن الأداء الاقتصادى، ولا تصلح لأن تكون معكاً للسوق.

ويخصص أكثر من ثلث الناتج القومى الإجمالى في أيامنا هذه للحكومات

الفيدرالية وحكومات الولايات والمحليات. كما يخصص من 3٪ إلى 5٪ للمدارس غير الحكومية، أى المدارس الخاصة والأبرشية، بما فى ذلك الجامعات والكليات غير الحكومية. كما يخصص 5٪ أخرى من الناتج القومى الإجمالى، وهو ما يمثل ثلثى ميزانية الرعاية الصحية تخصيصاً غير حكومى وغير تجارى أيضاً. وفوق كل ذلك هناك مجموعة كبيرة من الأنشطة ليس لها عائد قد تكون مسؤولة عن اثنين إلى خمسة فى المائة من الناتج القومى الإجمالى، وهذا يصل بالمجموع إلى 50٪ ، بل من المحتمل أن يصل إلى 60٪ من الناتج القومى الإجمالى، الذى لا يخصص لقطاع منشآت الأعمال الحرة، بل إلى مؤسسات خدمية عامة .

وفى الحقيقة، ففى حين تحدث اليساريون الجدد عن مجتمع منشآت الأعمال الحرة الكبيرة، فإن تصرفاتهم توضح وعياً شديداً بأن المؤسسات المتحكمة السائدة ليست هى منشآت الأعمال الحرة. فكل فترة من فترات عدم الاستقرار العام منذ نهاية الحرب النابليونية، كانت تبدأ بالثورة ضد منشآت الأعمال الحرة. إلا أن الثورة على السلطة، التى اجتاحت النول المتقدمة فى الستينيات، تركزت فى المؤسسات - خاصة فى الجامعات - التى كانت موضع احترام كبير من جانب الراديكاليين بالأمس، الذين اعتبروا رجال المؤسسة الطيبين منذ ثلاثين أو أربعين عاماً مضت.

إن مؤسسات الخدمة العامة غير التجارية لا تحتاج إلى الإدارة أكثر من منشآت الأعمال الحرة، بل قد تكون حاجتها إليها أكبر.

هناك اهتمام متزايد بالإدارة فى المؤسسات غير التجارية: ففى السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية، كانت وزارة الدفاع وبلدية نيويورك وبنك إنجلترا، وكلها مصالح حكومية، من بين أهم عملاء المؤسسات الاستشارية الأمريكية لإدارة الأعمال. وعندما بدأت كندا فى أواخر الستينيات - ولأول مرة فى تكوين خدمة عسكرية موحدة بما فيها الجيش والبحرية والقوات الجوية - لم يقم الاجتماع الأول للجنرالات الكنديين بدراسة الاستراتيجية، ولكنه درس «الإدارة بالأهداف». واليوم تقوم الكنيسة الكاثوليكية البجلة وعلى رأسها اليسوعيين بدراسة التنظيم وتطوير الإدارة.

لقد عرفت الخدمة المدنية الألمانية أن الطول موجودة لديها وذلك منذ مضى جيل أو



جيلين. وقامت مدينة هامبورج اليوم - المعروفة بامتيازها في الإدارة العامة - بإنشاء مركز إداري لخدماتها المدنية، وأسندت مسئولية الإدارة إلى أحد الأعضاء القدامى في مجلس البلدية، كما أُعيد تنظيم جهاز الخدمة المدنية البريطاني بفرض تقديم «الإدارة» في الجهاز لأول مرة.

ويوجد الآن ازدياد في عدد الطلبة الدارسين لعلم الإدارة المتقدم، وهم ليسوا مديرين تنفيذيين في الأساس، ولكنهم مسئولون تنفيذيون بالمستشفيات أو بالقوات المسلحة أو بحكومات الولايات والمدن أو إدارات المدارس. إن كلية هارفارد لإدارة الأعمال تنفذ أعداداً متزايدة من دورات الإدارة المتقدمة لمديري الجامعات.

ستتال إدارة هذه المؤسسات غير التجارية، دون شك، اهتماماً متزايداً من الآن فصاعداً، وستصبح إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة الإدارة المركزية، لأن النقص في إدارة مؤسسات الخدمة العامة يعتبر ببساطة ضعفاً واضحاً، سواء أكانت إدارة المياه الأهلية أم الجامعة.

ومع ذلك، فإن إدارة الأعمال الحرة هي المثل الذي يحتذى به. وأى كتاب عن الإدارة - مثل هذا الكتاب - يجب أن يكون محوره إدارة منشآت الأعمال الحرة.

لماذا يجب التركيز على إدارة منشآت الأعمال الحرة؟

أحد هذه الأسباب هو التاريخ؛ فالمشروعات التجارية كانت أول مظهر من مظاهر المؤسسات الحديثة. ومنذ البداية، أى منذ ظهور السكك الحديدية و«البنوك العالمية»، كأعمال كبيرة في نهاية القرن التاسع عشر، كان المشروع التجارى بمثابة مؤسسة جديدة مختلفة، وليس نمواً زائداً في المشروع القديم كما بدأ ذلك في الإدارات الحكومية والجامعات والمستشفيات والخدمة العسكرية. ولقد كان هناك بالطبع اهتمام بالإدارة في المؤسسات الأخرى، ولكن حتى وقت قريب كان هذا الاهتمام عارضاً، وكان عادة يؤخذ في الاعتبار إذا اعترض العمل مشكلة حادة، ويرتبط بهذه الحالة فقط. ولكن العمل في الإدارة سواء في الأعمال الحرة أو الصناعة، كان المقصود به أن يكون مستمراً منذ البداية.

وهناك سبب آخر لأن تظل دراسة الإدارة حتى اليوم وبصفة أساسية دراسة لإدارة منشآت الأعمال الحرة، وهو أن المحيط الاقتصادي هو الوحيد الذي يملك مقاييس لتخصيص الموارد ولنتائج القرارات. إن الربحية لا تعتبر مقياساً دقيقاً، فلم يستطع أحد تعريفها بعد، ومع ذلك، فهي مقياس بالرغم من عدم دقتها. وحتى الآن لا تملك المؤسسات الأخرى مقاييس، فكل ما تملكه المؤسسات هي آراء، يصعب اعتبارها أساساً كافياً لأي نظام.

إن السبب الرئيسي للتركيز على إدارة منشآت الأعمال الحرة هو أنها قصة النجاح في هذا القرن. فقد أدت واجبها في مجالاتها، كما أنها وفرت سلماً وخدمات اقتصادية إلى درجة لا يمكن أن يتخيلها جيل العقد الأول من هذا القرن، وقد أدت واجبها بالرغم من الحربين العالميتين والكساد والدكتاتوريات.

إن إنجاز إدارة منشآت الأعمال الحرة يمكننا اليوم من الوعد - ربما قبل الأوان (ويأقضى سرعة بالتاكيد) - بالقضاء على الفقر المدقع، الذي كان قدر البشرية خلال العصور السالفة. إنه إلى حد كبير، إنجاز لمنشآت الأعمال الحرة أن تجعل المجتمعات المتقدمة قادرة على نفقات التعليم العالي لأعداد كبيرة جداً. فالعمل يوفر الوسائل الاقتصادية لدعم هذه المهمة الباهظة التكاليف، ويقدم أيضاً الوظائف التي تكون فيها المعرفة شيئاً منتجاً مدفوع الثمن. إن ما نعتبره اليوم خللاً اجتماعياً وعبئاً في المجتمع في تعيين الناس في وظائفهم وفرصهم، بناء على طبقتهم وميلادهم - حيث كان ذلك بالأمس أمراً طبيعياً وإحدى حالات الجنس البشري التي لا مفر منها - هو نتيجة لإنجازنا الاقتصادي؛ أي إنجاز إدارة منشآت الأعمال الحرة. وفي عالمنا هذا الذي يزداد في انقساماته السياسية وانشغاله بالقوميات، تنبئ إدارة منشآت الأعمال الحرة كواحدة من المؤسسات القليلة القادرة على تجاوز الحدود الدولية.

إن الشركات متعددة الجنسيات تلم شمل أناس من مختلف بلاد العالم في مشروع مشترك، ويختلف هؤلاء الناس في اللغات والثقافات والتقاليد والقيم، ولكن الشركة توحد بينهم في هدف واحد. فهي واحدة من المؤسسات القليلة في عالمنا هذا، التي لا تقتصر على القومية في نظرتها إلى العالم وفي قيمها وقراراتها، ولكنها بالتأكيد جهاز عام في



اقتصاد عالمي، يفتقر حتى الآن إلى الشكل العالمي.

إن مجتمعنا يبحث بصفة متزايدة عن القيادة في إدارة منشآت الأعمال الحرة، من حيث نوعية الحياة. وفي الواقع، فإن ما يبنو نقداً لانحاً لإدارة منشآت الأعمال الحرة كثيراً ما يكون نتيجة لتوقعات كبيرة غير حقيقية، مبنية على الأداء السابق لإدارة منشآت الأعمال الحرة، والذي يعتبر فحواه في الأصل : «إذا كان في استطاعتك أن تؤدي العمل بإجادة عالية، فما المانع من الامتياز؟»


سيناقش هذا الكتاب الأداء في مؤسسات الخدمة غير التجارية باستفاضة - وسيخصص قسماً من أربعة فصول لذلك. وسأركز مراراً وتكراراً على أن إدارة مؤسسات الخدمة يرجع أن تكون هي حدود الإدارة فيما تبقى من هذا القرن. ويجب أن يكون أساس العمل في الإدارة، هو إدارة منشآت الأعمال الحرة.

ومن المحتمل أن يكون بدء ظهور الإدارة هو أهم حدث في وقتنا هذا، بل إنه أهم بكثير من كل الأحداث التي تشكل العناوين الرئيسية.

ولم يحدث أن ظهرت مؤسسة أساسية جديدة أو مجموعة رائدة جديدة أو وظيفة مركزية جديدة بنفس سرعة ظهور الإدارة منذ بداية هذا القرن. ولم يحدث في تاريخ الإنسانية - كذلك - أن أثبتت مؤسسة جديدة عدم إمكانية الاستغناء عنها بمثل هذه السرعة. كما لم يحدث أن وجدت مؤسسة جديدة ومعها هذا القدر الضئيل من المعارضة والقلق والجدل. ولم يحدث من قبل أن شملت مؤسسة جديدة العالم بأكمله كما شملته الإدارة، مجتاحة حدود العنصرية والمذاهب واللغات والتقاليد، كل ذلك حدث في خلال حياة أناس يعيشون ويعملون حتى يومنا هذا.

إن المجتمع المتقدم في الوقت الحاضر يعتمد على الإداريين في قيادة مؤسساته الكبيرة، بعيداً عن الأرستقراطية وملوك الأراضي الكبار والعمالقة والرأسماليين. ويعتمد على معرفتهم وبعد نظرهم وتحملهم للمسئولية. وفي هذا المجتمع - بما فيه من مهام ومسئوليات وممارسات - تعتبر الإدارة شيئاً محورياً نحتاج إليه وإسهاماً ضرورياً وموضوعاً يلزم دراسته ومعرفته جيداً.

ازدهار الإدارة والدروس المستفادة

 ازدهار الإدارة . كيف بدأ ازدهار الإدارة . انتشاره . نهايته . ماذا تعلمنا؟ .
الإدارة وظيفته عامة . الإدارة نظام . الإدارة ليست خبرة تقنية صناعية .
الإدارة راسخة ثقافياً . الإدارة متعددة المراكز . عالم الإدارة المتغير .
جلور الإدارة وتاريخها .

«لقد تم ازدهار الإدارة وحن وقت أداء الإدارة». وهذا أمر من السهل التنبؤ به،
وسيكون شعاراً للإدارة حتى آخر هذا القرن.»

لقد اجتاحت ازدهار الإدارة العالم كله طوال خمسة وعشرين عاماً، بداية من نهاية
الحرب العالمية الثانية حتى نهاية الستينيات. إن الإدارة التي كانت موضع اهتمام بسيط
لعدد قليل من الناس قبل الحرب العالمية الثانية أصبحت موضع اهتمام العالم بأسره. لقد
وصل ازدهار الإدارة إلى كل دولة في العالم ما عدا الصين الشيوعية. وغير وجه المجتمع
والاقتصاد إلى الأبد - وقبل كل شيء الإدارة، وأوجد وعياً بالإدارة ودورها ووظائفها وعملها
الذي سيبقى معنا دائماً.

ولكن ازدهار الإدارة أثار أيضاً تحديات جديدة للإدارة ، وأوجد مهاماً ومشاكل
جديدة. إن ازدهار الإدارة مثل أي ازدهار آخر، وصل إلى نهايته. فالمهام التي تركها خلفه
أصبحت أمامنا؟ ولهذا، جاء الوقت الذي نتسائل فيه عما حققه ازدهار الإدارة، وما هي
الدروس المستفادة منه.

وقبل الحرب العالمية الثانية، كانت الإدارة موضع اهتمام زمرة صغيرة من «المؤمنين الحقيقيين»، وكان أغلبهم من المستشارين والأساتذة. ولم يولها سوى القليل من المديرين اهتمامه فيما عدا ألفريد ب. سلون Alfred P. Sloan من جنرال موتورز و روبرت إي. وود Robert E. Wood من شركة سيرز و روبك Sears, Roebuck وتشستر برنارد Chester Barnard من شركة التليفونات الأمريكية . وحتى زملاء برنارد في العمل في شركة التليفونات لم يبدوا لها أى اهتمام واعتبروها هوايته. ومن الممكن أن يكون بعض المديرين أدركوا أنهم يمارسون الإدارة، إلا أن الاهتمام بها باعتبارها مجال دراسة ونظام وظيفة اجتماعية، لم يكن بالفعل موجوداً.

وأكبر مكتبة تم تجميعها عن الإدارة قبل الحرب العالمية الثانية، كانت تخص عالم الإدارة المستشار الأمريكي هارى هوف Harry Hopf (1882 - 1949)، وهى محفوظة الآن في معهد الإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال إلكتريك في كرتونفيل بولاية نيويورك، وتشمل عدة آلاف من المجلدات. وبالرغم من أن الإدارة كانت من اهتمامات هوف الشخصية، إلا أنه لم يكن هناك أكثر من ستين أو سبعين مجلداً يمكن تسميتها بالإدارة. وكان الباقي عبارة عن المحاسبة والضرائب والهندسة، وما شابه ذلك. ومع ذلك، فإن مكتبة هوف ضمت كل ما كتب عن الإدارة بأى لغة (عدا اليابانية) حتى الأربعينيات من هذا القرن.

وبينما بدأت جامعة هارفارد في تدريس الإدارة، كانت أغلب المدارس التجارية فى هذا الوقت - أمريكية كانت أو أوروبية - كليات تجارة أو كليات محاسبة أو أعمال مصرفية أو مالية. وكانت كلها تعمل فى تدريس مهارات تجارية، ولم تكن الإدارة تدرس على الإطلاق أو كانت تدرس فقط فى شكل هندسة إنتاج أو شئون أفراد.

كيف بدأ ازدهار الإدارة

إن الانتقال من إهمال الإدارة إلى إدراك أهميتها، ثم التركيز عليها حدث نتيجة الحرب العالمية الثانية. فقد كان أداء الصناعة التحويلية الأمريكية أثناء الحرب، الأمر الذى جذب الانتباه إلى الإدارة (على الرغم من أن أداء المديرين البريطانيين خلال نفس الفترة

يستحق انتباهها أكثر مما تلقاه). ونتيجة لهذا، فإن الاهتمام بالإدارة كممارسة وكنظام وأيضاً كمركز اهتمام اجتماعي واقتصادي وأخلاقي بدأ في الازدياد في الولايات المتحدة.

وعلى أى حال، فقد انطلقت شرارة الازدهار الإداري عن طريق رجل غير أمريكي هو السير ستافورد كريس (Stafford Cripps) (1889 - 1952)، والمستشار في وزارة المالية البريطانية في حكومة حزب العمال الأولى بعد الحرب، وكان مقتنعاً بالاشتراكية. غير أن كريس هو الذي عبر عن الإدارة بأنها القوة التي يمكنها إعادة الاقتصاد البريطاني إلى ما كان عليه، وتزويده بقوة الدفع اللازمة لنموه وأدائه. وكان كريس هو الذي ابتكر فرق الإنتاج من رجال الأعمال والمديرين البريطانيين، الذين أرسلوا إلى الولايات المتحدة لتعلم أسرار الإدارة. وكان كريس - بهذا العمل - هو الذي أقنع العالم وكثير من الأمريكيين بأن الإدارة كانت اختراعاً أمريكياً.

وبعد وضع سنوات من بدء تبادل فرق الإنتاج بين بريطانيا وأمريكا، برز مشروع مارشال، ونالت الإدارة مكاناً رئيسياً فيه. وبدأ مشروع مارشال في تعبئة الإدارة لإعادة البناء الاقتصادي والاجتماعي. وكان نجاح مشروع مارشال هو السبب في نجاح الإدارة وشهرتها. وفجأة، بدأ الجميع يتكلمون عن الإدارة، ويدرسون الإدارة.

بعد فترة وجيزة تبعت اليابان الغرب؛ فقد بدأ اليابانيون يتحدثون عن ازدهار الإدارة، بعد عام 1950 عندما بدأت الحكومة اليابانية ونواثر المال والأعمال اليابانية في استعادة الحكم الذاتي، بعد سنوات من الاحتلال الأمريكي؛ وبدأوا يعملون على نحو منهجي في إعادة بناء الاقتصاد الياباني. وتفهموا الإدارة على أنها القوة المركزية والعامل الحاسم.

وانتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة في الدول النامية، مثل : الهند والبرازيل ونول أفريقيا حديثة الاستقلال، وتشكلت في جنوب شرق آسيا جمعيات للإدارة وظهرت مدارس الإدارة إلى حيز الوجود، وأصبحت الإدارة مركزاً كبيراً للاهتمام من قبل الحكومة ورجال الأعمال.

وفي نهاية الأمر، وصل ازدهار الإدارة إلى العالم الشيوعي، وبدأت دولة شيوعية بعد الأخرى في أوروبا - كان اليوغوسلاف أولهم ثم تبعهم البولنديون والهنغاريون والتشيك - في إنشاء مدارس للإدارة ومعاهد للإدارة كما بدأت في ترجمة كتب الإدارة الغربية ويصفه خاصة الأمريكية، وبدأت كذلك في تدريس الإدارة كحل للركود الاقتصادي. وفي النهاية، أذعن الاتحاد السوفيتي، وفيما بين عامي 1969 - 1970 أنشأ مدرستين متقدمتين للإدارة، وتم البدء في الحال - ومع كثير من التردد - في إقامة إدارات ذاتية في الصناعات الكبرى والمشروعات التجارية الكبرى.

١ الإدارة في البلاد النامية

إن تأثير ازدهار الإدارة كان أكبر في الدول النامية عنه في الدول المتقدمة؛ فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعنى قبل كل شيء الإدارة. وأصبح من الواضح تماماً بعد الحرب العالمية الثانية أن الإدارة هي العامل الحاسم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. واتضح أن النظرة الاقتصادية التقليدية؛ الخاصة بالتنمية باعتبار أنها عمل يدور حول المدخرات واستثمار رأس المال لم تكن ملائمة. والعقيدة أن المدخرات واستثمار رأس المال لا ينتجان من الإدارة والتنمية الاقتصادية. وعلى العكس من ذلك، تولد الإدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ ومعها المدخرات واستثمار رأس المال. وأصبح من الواضح - كما جاء في شعار أمريكا اللاتينية - أن الدول النامية ليست تحت المستوى في النمو، ولكنها تحت المستوى في الإدارة.

ولقد انتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة بين الدول النامية؛ فقد ظهرت مدارس الإدارة ومعاهد الإدارة وجمعيات الإدارة في بومباي وفي المكسيك وفي غرب أفريقيا وأيضاً في تركيا وإيران.

ولقد كانت هناك نجاحات مشهود لها مثل التنمية السريعة في البرازيل، والتنمية السريعة في الدول الصينية غير الشيوعية وهي سنغافورة وتايوان وهونغ كونج، وكذلك التنمية السريعة في دولة ريفية فقيرة مختلفة مثل إيران، وكلها دول أمكن ملاحظة أثر الإدارة فيها. وتكمن الإدارة وراء النمو السريع في المكسيك، وهي أيضاً السبب في التقدم



العظيم فى كولومبيا. وفى الحقيقة، فقد تم القيام بأعمال رائدة فيما يختص بالإدارة فى كثير من هذه الدول، مثل ما قامت به المجموعة التى تشكلت بواسطة، وحول الجامعة الفنية فى مونتري بالمكسيك وقامت به المجموعة التى تشكلت بواسطة، وحول جامعة دل ثال فى كالى بكولومبيا.

وأيضا كانت هناك تنمية اقتصادية واجتماعية سريعة بعد الحرب العالمية الثانية، فإنها حدثت نتيجة عمل هائف ومنظم فى تطوير المديرين والإدارة.

ومع ذلك، فقد اتضح بشكل متزايد فى هذه الفترة أن تطوير الإدارة والمديرين فى أغلب الدول النامية، لم يتقدم بالسرعة الكافية التى تولد التنمية المطلوبة؛ خاصة بالنظر إلى التفجر السكانى فى تلك الدول، كما أصبح من الواضح أننا لم نعرف بعد كيف ننقل المعرفة الخاصة بالإدارة ونظامها ورؤيتها وقيمها إلى مجتمعات وثقافات جديدة ومختلفة عنا. وكانت طريقة النقل الوحيدة الفعالة التى شقت مجرى للكفاءة الإدارية إلى الدول النامية هى الشركة متعددة الجنسيات (التي ستناقش فى الفصل 11 - الجزء الثالث - الشركة متعددة الجنسيات)، والتى ثبت أنها طريقة مبهمة واختلقت حولها الآراء.

إن مهمة نقل المعرفة بالإدارة والكفاءة الإدارية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، وكذا مهمة إيجاد طاقات إدارية وتنظيمية بالسرعة الكافية، التى ترضى آمال العالم النامى لا تزال من أكبر المهام الموجودة أمامنا.

وقبل الحرب العالمية الثانية، كانت الكتب الخاصة بالإدارة لا تكاد تملأ رفاً متوسط الحجم. وفى أواخر الستينيات قام الناشران الأمريكيون بإصدار المئات من كتب الإدارة فى كل عام. وهذا الكم يعادل أربع أو خمس مرات قدر جميع ما تم كتابته فى كل سنوات ما قبل الحرب العالمية الثانية. كانت جامعة هارفارد فقط هى التى تقوم بتدريس الإدارة قبل الحرب العالمية الثانية وفى نهاية الستينيات، كان مجموع المدارس التجارية التى تعلم الإدارة فى العالم يعد بالمئات، وكان التعليم الإدارى المتقدم غير معروف نهائياً قبل الحرب العالمية الثانية. وفى السبعينيات، لم يكن أحد يستطيع إحصاء المقررات التعليمية الخاصة بالإدارة المتقدمة أو المناظرات المتقدمة الخاصة بها أو المدارس الخاصة والمعاهد الخاصة

وهيئات التدريس وغيرها من المؤسسات التي كانت تهتم بالتكوين المهني والتدريب المتقدم للمديرين في جميع أنحاء العالم.

نهاية ازدهار الإدارة

كنى ازدهار آخر، جاوز ازدهار الإدارة المدى وبلغ نهايته. وكانت أول علامة على ذلك هي ظهور كتب تنبأت بأن ازدهار الإدارة سيستمر إلى الأبد. ففي عام 1967، تنبأ الاقتصادي الأمريكي جون كينيث جالبريث John Kenneth Galbraith في كتابه المشهور عالمياً «الدولة الصناعية الجديدة» (The New Industrial State «Houghton Mifflin, 1967) أن الإدارة المهنية في الشركات الضخمة المسلحة بجميع أدوات وأساليب الإدارة الحديثة، أصبحت لا تقهر، ولا يمكن لأي قوة استبدالها، حتى لو كانت هذه القوى هي أصحاب الأسهم أو الحكومات. وظهر هذا التنبؤ عندما بدأ عزل المديرين المحترفين يميناً ويساراً، بواسطة أنصار الاستيلاء والمفكرين الجدد، الذين وعدوا «بإدارة الأصول»، وقد تم ذلك بالدعم المتحمس من قبل حملة الأسهم الهادئين والعاجزين.

وبعد ذلك بعام تنبأ الصحفي السياسي الفرنسي جان -جاك سيرفا - شرابير Jean - Jacques Servan -Schreiber في كتابه الأكثر مبيعاً «التحدى الأمريكي Le Défi Américain» بأن الإدارة الأمريكية ستحتل الصدارة في العالم (على الأقل في أوروبا)، وأن هناك «فجوة إدارية» بين أمريكا وأوروبا، جعلت الهيمنة الأمريكية قدراً محتوماً. وظهر هذا التنبؤ - الذي هال له العالم بعديد من العناوين الرئيسية - في نفس اللحظة التي بدأ فيها الاقتصاد الأوربي يأخذ شكلاً متقدماً عن الاقتصاد الأمريكي، وعندما اضطر الاقتصاد الأمريكي أن يأخذ موقفاً دفاعياً من الأوروبيين واليابانيين.

وفي عام 1970، وصف مؤيد جالبريث وسيرفا - شرابير بالسذاجة. فقد انتهى ازدهار الإدارة. ولم يكن ذلك بضجيج أو انفجار. وفي الحقيقة لم تظهر إلا بضع علامات تشير إلى أن شيئاً قد حدث.

وفي إنجلترا فقط، انتشرت البطالة بين المديرين بأعداد كبيرة. وانعكس ذلك في

حالة الكساد العام الذى أصاب الاقتصاد البريطانى، وكذا الموجة العالية من الاندماجات والاستيلاءات بين الشركات البريطانية. ولكن الشركات الاستشارية لإدارة، التى توسعت بسرعة كبيرة فى أواخر الستينيات وجدت مبيعاتها تنهار على غير المتوقع. إلا أن الشركات التى كانت أكثر تحفظاً، وأنفقت مواردها على نوعية البناء أكثر مما أنفقته على زيادة الموظفين - استمرت فى العمل بكفاءة غير عادية، فيما يختص بفواتيرها وأتعابها، وظلت البرامج الإدارية والكتب الإدارية والمتحدثون عن الإدارة مطلوبين بدرجة كبيرة. وحوالى عام 1970، قامت الإدارات غير التجارية - مثل مؤسسات الخدمة العامة - بتكليف حضورها للبرامج الإدارية وشراء كتب الإدارة واستخدامها للمتحدثين عن الإدارة. إلا أن المستخدمين أصبحوا أكثر تمييزاً وزادت مطالبهم. واستمر الإقبال على طلبات الالتحاق بالمدارس التجارية وبورسات الإدارة المتقدمة، ولو أن الطلبة أصبحوا أكثر نقداً للمناهج الدراسية وطريقة التدريس.

إن الذى حدث هو أن سرية الإدارة تبددت. وربما كانت أزمة الدولار فى عام 1971 أحد الأسباب، وهى التى أقنعت أبسط الملاحظين أنه لم تكن هناك فجوة فى الإدارة. وثمة سبب آخر هو الانهيارات التجارية فى هذه الفترة - مثل شركة بن سنترال ولوكهيد فى أمريكا وروانزويس فى إنجلترا - التى جعلت الإدارة المحترفة تبدو أقل قوة. إلا أن السبب الرئيسى كان تحقق المديرين أنفسهم من أن الإدارة عمل وتحد، أكثر منه علاج حاسم، وأن أساليب الإدارة، مهما كانت متطورة، ليست سحراً. وقبل هذا كله، فقد تحقق الإداريون أن الأساس الذى قام عليه ازدهار الإدارة - أى المعرفة التى تم الحصول عليها فى السنوات الطويلة من الفوضى قبل الحرب العالمية الثانية كان أقل سرعة من التطورات الجديدة. فقد وضحت الرؤية عن الحاجة إلى معرفة جديدة، وطرق أساسية جديدة وفهم جديد. وهى أشياء لم يتمكن الازدهار الإدارى من توفيرها.

وفى خلال سريان الازدهار الإدارى، تم تغيير الاقتصاد العالمى والصورة الاجتماعية على نحو دائم. ولم يعد هناك مجال للعودة إلى فترة السذاجة والجهل والإبهام فى الإدارة، التى كانت عليها فى فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية وقبل الازدهار. ولوق

كل هذا، سيبقى الوعى بالإدارة كقوة ووظيفة ومسئولية ونظام. إنها النتيجة الوحيدة الدائمة لازدهار الإدارة، كما أنها أهم النتائج.

ماذا تعلمنا ؟

ما الذى تعلمناه خلال السنوات الخمس وعشرين التى مضت؟ وما الذى تعلمناه لكى يمكننا التعامل مع مطالب الحقبة الجديدة، حقبة أداء الإدارة؟

الأمر المهم هو أن الإدارة - وهى أداة القيادة والتوجيه والقرار فى مؤسساتنا الاجتماعية وبخاصة فى منشآت الأعمال الحرة إنما هى وظيفة عامة تواجه المهام الأساسية ذاتها فى كل بلد، وبصورة أساسية فى كل مجتمع. وعلى الإدارة إرشاد المؤسسة التى تديرها، وعليها التفكير من خلال رسالة هذه المؤسسة، وعليها أن تضع أهدافها، وعليها تنظيم الموارد للنتائج التى تسهم فيها المؤسسة. فالإدارة هى حقاً - كما يقول جى. بى. ساي J. B. Say - «منظم العمل» ومسئولة عن توجيه الرؤية والموارد إلى أعظم النتائج والإسهامات.

وأثناء تادية الإدارة لهذه الوظائف الضرورية، تواجه المشاكل نفسها فى كل مكان. فعلى الإدارة أن تنظم العمل لضمان الإنتاجية، وعليها قيادة العمال إلى الإنتاجية والإنجاز. وهى مسئولة عن الأثر الاجتماعى لمؤسساتها. وهى قبل كل هذا مسئولة عن التقدم بالنتائج - سواء أكانت أداءً اقتصادياً أم تعليمياً أم رعاية صحية - التى توجد من أجلها كل مؤسسة.

الإدارة كنظام

وهذا يعنى أن المديرين يمارسون الإدارة. وهم لا يمارسون الاقتصاد ولا يمارسون التحديد الكمى ولا يمارسون علم السلوكيات، فكلها أدوات خاصة بالمدير. إذ أن المدير لا يمارس الاقتصاد إلا كما يمارس الطبيب اختبار الدم، ولا يمارس علم السلوكيات إلا كما يستخدم عالم الأحياء الميكروسكوب، ولا يمارس التحديد الكمى إلا كما يستخدم المحامى القوانين السابقة. وهذا يعنى إنه فى النهاية يمارس الإدارة.



وهناك مفهوم ضمنى مؤداه أن بعض المهارات الإدارية تختص بالإدارة بذاتها أكثر من أى نظام آخر. ومن هذه المهارات الاتصالات داخل المنظمات. وثمة مفهوم ضمنى آخر هو صنع القرارات تحت ظروف عدم اليقين. كما أن هناك مهارة تنظيمية أخرى تتمثل فى التخطيط الاستراتيجى.

إن للإدارة كنظام محدد مشاكلها الرئيسية وطرق تناولها المحددة واهتماماتها الخاصة. كما أن المدير الذى يفهم نظام الإدارة هو مدير مؤثر من الدرجة الأولى، حتى وإن كان لديه أقل قدر من الكفاءة الخاصة بالأدوات والمهارات الإدارية. أما من يعرف المهارات والأساليب الفنية دون فهم لأساسيات الإدارة، فإنه ليس مديراً بل هو خبير تقنى فى أفضل الأحوال.

وإدارة ممارسة أكثر منها علم. ويمكن من هذه الناحية مقارنتها بالطب والمحاماة والهندسة. إنها ليست المعرفة وإنما الأداء. وأكثر من هذا، فإنها ليست من قبيل المفاهيم العامة أو القيادة ناهيك عن المضاريات المالية. إن ممارسة الإدارة تبنى على المعرفة والمسئولية.

الخبرة التقنية ليست كافية

اثبت ازدهار الإدارة أن المدير يجب أن يكون أكثر من خبير تقنى. إنه لا يستطيع الاقتصار على نظامه الخاص، ولا يجوز له أن يقنع بمهاراته وأدواته وأساليبه الفنية. والإدارة ليست خالية من الثقافة كئى جزء من عالم الطبيعة. إنها وظيفة اجتماعية؛ ولهذا فهي مسئولة اجتماعياً ومنفردة ثقافياً.

ولعل شركة جنرال موتورز هى أحسن مثال لعدم ملائمة مفهوم الخبير التقنى فى الإدارة وفى مصطلحات الخبير التقنى، أى فيما يختص بقاء الشركة، سواء أكان مقاساً بمركزها فى السوق أم بالربحية أم بالإنتاجية. كانت جنرال موتورز فى الفترة التى تلت الحرب العالمية الثانية من أنجح الشركات. ولكن فى الوقت نفسه كان صدق إخفاقها يتردد فى أوساط الرأى العام والأوساط السياسية، وفيما تتمتع به من الاحترام الشعبى. فبدلاً

من أن تحصد نتائج نجاحها كخبير تقني أي كأحد مديري الأعمال الحرة، اضطرت جنرال موتورز إلى الوقوف في موقف الدفاع عن النفس.

يجب أن يكون المدير فناناً حرفياً، وأول ما يجب عليه بالفعل، هو دفع مؤسسته إلى أداء الرسالة، وإلى الغرض الذي من أجله توجد الشركة - سواء أكان هذا الغرض متعلقاً بالسلع والخدمة أم بالتعليم أم بالرعاية الصحية. ولكن هذا أيضاً لا يكفي، فأي مؤسسة توجد من أجل المجتمع وبين الشعب. وإذا، يجب أن تكون لها آثارها. وكل فرد مسئول عن آثاره. وفي مجتمع المؤسسات بالدول المتقدمة يجب على المجموعات القيادية - أي مديري مختلف المؤسسات - تحمل المسؤولية الاجتماعية، وعليهم التفكير من خلال القيم والمعتقدات والالتزامات الخاصة بمجتمعهم وكذلك تحمل مسؤوليات القيادة إلى ما هو أبعد من إنجاز المهمة المعينة والمحددة الخاصة بمؤسساتهم. وينشأ عن هذه المسؤولية تحد جديد وكبير، وتبرز أكثر المشكلات صعوبة سواء في الإدارة أو في النظرية السياسية أو في الممارسة. وقد أصبح هذا حقيقة واقعة.

الإدارة ومجتمعها

والإدارة وظيفة لها هدف محدد بمهام، بمعنى أنها نظام. ومع ذلك فإنها ترتبط بالثقافة، وتخضع للقيم والتقاليد والعادات الخاصة بمجتمع بعينه. ويدين ازدهار الإدارة بقدر كبير من قوته إلى حقيقة مفادها إن الإدارة ليست خلواً من القيم.

لقد كان التهافت على الإدارة في أوروبا، على سبيل المثال، نتيجة للوعد الذي قطعته الإدارة على نفسها بتغيير التقاليد الاجتماعية والثقافية. وفي الخمسينيات كانت الإدارة في أوروبا - إذا جاز التعبير - الثقافة المضادة التي لاقت ترحيباً خصوصاً بين الشباب والمتعلمين، وكانت بمثابة معول هدام لك مناريس الامتيازات الخاصة وهيكل الطبقة ومعها العوائق المقامة أمام الفرص التي تؤكد على الميلاد والثراء وتعليم الصفوة (مثل ما كان يحدث بفرنسا) التي وضعت في مسار الفرد القادر.

كذلك كان التهافت على الإدارة أكثر وضوحاً في العالم الشيوعي. فهناك، كانت

الإدارة تبشر بحق أن تكون قوة سياسية وثقافية كبيرة فى مواجهة المؤسسة. ورغم أنه مبالغة فى التبسيط، فإنه يمكن تفسير التنمية التى حدثت فى الكتلة السوفيتية على نحو كبير فى الستينيات فى ضوء الإدارة وقوتها المحركة وأثارها على الفكر والتنظيم الشيوعى.

أما فى البلاد التى تدور فى الفلك الروسى فقد كانت الإدارة - إلى حد كبير - بمثابة صرخة من مناهضى التدخل الأجنبى، أى النظام الروسى فى بلادهم. وقد طالب المصلحون الشيوعيون ، فى يوغوسلافيا أولاً ثم فى المجر وأخيراً فى تشيكوسلوفاكيا، بالحكم الإدارى الذاتى. وكان هذا الطلب هو محور معارضتهم لنظام ستالين. وكانت دوافعهم إلى حد ما اقتصادية بالطبع، غير أنهم كانوا ينظرون - على قدم المساواة - إلى الإدارة باعتبارها قوة لإصلاح الحكومة والمجتمع. وكانت الإدارة فى نظرهم تحتوى على قيم غربية : مثل قيمة المسؤولية الفردية وقيمة الحكم الذاتى واحترام الفرد. ولأن الإدارة لم تكن برنامجاً سياسياً، بل كانت وظيفة اقتصادية واجتماعية، أصبحت أملهم فى الحفاظ على ثقافتهم ومجتمعهم فى التقاليد الغربية.

ولهذا السبب أيضاً أصبحت الإدارة مجالاً كبيراً للجدل فى الاتحاد السوفيتى وتهديداً محتملاً لتراث ستالين الشمولى المستبد. وعندما بدأ اليوغوسلافيون فى جعل مديريهم مستقلين ذاتياً، شعر الروس بضرورة أن يهركوا قواتهم العسكرية ودياباتهم لدفع هذه البدعة المذهبية خارج البلاد؛ لأن نظامهم داخل بلادهم لم يكن ليحتمل مثل هذا التطور. ولهذا السبب كانت أى حركة نحو الإدارة - مهما كانت ضرورية لاستعادة طاقة الاقتصاد الروسى على النمو والأداء - تلقى مقاومة مستميتة من القوى البيروقراطية الروسية والتقاليد الروسية. وقد يشك البعض فى أن الإدارة - وليس المفكرين - هى مركز تهديد النظام الروسى، وإنما الإدارة - فى الواقع - هى «التناقض الداخلى» للشيوعية. وكان ماركس Marx محقاً فى هجومه منذ أكثر من مائة عام على «الاشتراكيين المثاليين» باعتبارهم أعداء الاشتراكية. لأن تكديهم على المدير ومنظم العمل باعتبارهما القوتين المحركتين الرئيسيتين فى المجتمع، أمر لا يتفق بالفعل مع بيكتاتورية الهوليتاريا.

إن السؤال المطروح أمام الصين بعد وفاة ماو Mao ، سيكون بالقطع عن الإدارة

والمديرين. وبمن مواجهة هذا السؤال ستعجز الصين عن الحفاظ على نموها الاقتصادي أو تماسكها السياسي . فإذا اختارت البيروقراطية - أى اختارت طريق ستالين - أمكنها تأجيل هذا القرار لمدة عقدين من الزمان، وسيكون ذلك على حساب أرواح البشر من خلال الرعب والمعاناة والحط من قدر الروحانيات، تماماً كما كان على روسيا أن تدفع هذا الثمن للاستالينية. أما إذا قبلت الصين الإدارة والإداريين، فإنها تكون قد أولت ظهرها لماو. إن الشيء الوحيد غير الوارد هو ألا تشمل خطة ماو الاداة الحكومية الموحدة ولا المدير المستقل المسئول .

والشيء الواضح أيضاً - رغم ما فيه من التناقض - أنه كلما استخدمت الإدارة التقاليد والقيم والمعتقدات الخاصة بمجتمع ما، أمكنها الإنجاز بقدر أكبر. وفي حين يضع ازدهار الإدارة التقاليد الاجتماعية والثقافية موضع البحث، فإنه في الوقت نفسه يزيدها قوة. وعندما وصل ازدهار إلى قمته في بداية ومنتصف الستينيات، كان هناك حوار كبير عن «أمركة» العالم (جعله أمريكياً)، وخاصة أمركة الإدارة. ولا شك، فإنه نظراً لأن الإدارة والمديرين أقروا بأنهم يواجهون مهاماً واحدة فقد أصبحوا يشابهون بعضهم بعضاً. ولكن ازدهار الإدارة استخدم في تقوية الاختلافات والطرق المختلفة.

وسواء اتبعت اليابان منهج الغرب أو كان ذلك ظاهرة سطحية تمكنت من أن تصبح يابانية أكثر من ذي قبل، فإن هذا الموضوع لا يدخل في مجال هذا الكتاب (أو ضمن اختصاص المؤلف). ولكن هناك ثمة شك أن الإدارة اليابانية لم تتبع منهج الغرب. لقد قبلت اليابان مفهوم الإدارة وأمسكت بزمam أنواتها وأساليبها، وكذلك أنصتت. ولكنها استخدمت الإدارة ومفاهيمها وأنواتها وأساليبها لتظل يابانية، وبالدرجة التي تمكن مفاهيم الإدارة وأنواتها المؤسسات اليابانية - سواء منشآت الأعمال الحرة أو الإدارة الحكومية - من الاحتفاظ بالقيم اليابانية الأساسية وتقويتها.

ولم يحدث أن أطاح ازدهار الإدارى بالمفاهيم الأوربية الأساسية للإدارة، ففي ألمانيا - على سبيل المثال - ظل هيكل الإدارة العليا كما هو، وكذلك في فرنسا وإيطاليا. ولقد حدث ثمة تغيير فقط في بريطانيا العظمى حيث انقسم أعضاء مجلس المديرين غير

المميزين سابقاً إلى أعضاء تنفيذيين وهؤلاء هم الإدارة العليا بالمعنى الأمريكي للكلمة، وأعضاء غير تنفيذيين وهؤلاء هم مجموعة الإشراف.

كما تآثر السلم الوظيفي ولكن بدرجة طفيفة .

وفي فرنسا يمكن للفرد الوصول للقمّة في مؤسسة كبيرة بالتخرج في الكليات العليا مثل «مدرسة البوليتيكنيك» ثم العمل في الحكومة كموظف عادي، ثم يصل بعد 25 عاماً إلى «مفتش مالي»، متحركاً مباشرة إلى قمة الإدارة في العمل. وفي ألمانيا مازال هناك سلمان وظيفيان متوازيان، أحدهما : كمهندس متخصص تماماً في العمل الفني، والآخر كخريج في القانون (أو في الاقتصاد) في عمل غير تخصصي. أما في بريطانيا العظمى فإن أحسن نقطة انطلاق للوصول إلى مركز الإدارة العليا هو العمل في الحسابات.

وكان التغيير الوحيد هو إضافة التسويق كسلم وظيفي. وثمة عرض ربما كان ذا دلالة وهو أنه في بريطانيا العظمى حيث أصبح التسويق مهنة غاية في الاحترام، يجنح أفراد التسويق الموجودين في مركز الإدارة العليا إلى تكوين مستقبلهم الوظيفي في الفروع البريطانية للشركات الأمريكية.

كما ترك الازدهار الإداري العلاقة بين العمل في منشآت الأعمال الحرة والعمل في الحكومة دون مساس وذلك في الدول الكبيرة. فإذا حدث مساس فإنه يبرز التقاليد : وما يتصل منها بعلاقات خصومة في الولايات المتحدة، وتقاليد المذهب التجاري في أوروبا،^{١٠} والأسرة الممتدة في اليابان، والنادي في بريطانيا (انظر الفصل 27 بخصوص هذه الموضوعات).

وياستعادة طاقة أوروبا واليابان في النمو، أوضح الازدهار الإداري أن الإدارة ليست أمريكية، فليس هناك تحدٍ أمريكي. ومثلما أصبح عالم السبعينيات متعدد المحاور في سياسته وفي اقتصادياته، أصبح كذلك متعدد المحاور في إدارته. ونحن نعلم الآن كأمريكيين وأوروبيين ويابانيين وآخرين كثيرين أنه يجب علينا جميعاً أن نتعلم الإدارة من بعضنا بعض.

ملاحظة : جذور الإدارة وتاريخها

يعتقد بعض الكتاب المعاصرين أن ازدهار الإدارة هو الذى اخترع - أو على الأقل اكتشف - الإدارة. وليس هناك داع لأن نقول إن هذا الكلام محض هراء. فالإدارة من حيث ممارستها ومن حيث إنها ميدان فكر ودراسة لها تاريخ طويل. وتمتد جذورها إلى مائتي عام سابقة.

ويمكن القول إن الإدارة اكتشفت قبل وجود أى شيء يمكن التحدث عنه كإدارة. ولم يعرف الإدارة الاقتصاديون البريطانيون العظام مثل آدم سميث Adam Smith (1723 - 1790) و ديفيد ريكاردو David Ricardo (1772 - 1823) و جون ستوارت ميل John Stuart Mill (1806 - 1873)، ومناهضهم الذى تبهم كارل ماركس (1818 - 1883). وكان الاقتصاد بالنسبة لهم شيئاً غير شخصى وموضوعى، إن كينيث بولدينج Kenneth Boulding الأنجلو الأمريكى (ولد 1910) الذى كان رمزاً عصرياً للتقاليد الكلاسيكية، يعبر عن ذلك بقوله إن «الاقتصاديات تتعامل مع سلوك السلع أكثر مما تتعامل مع سلوك الرجال». أما بالنسبة لكارل ماركس فقد ساءت القوانين التاريخية الموضوعية. وأن بإمكان الإنسان أن يقتبس، وأن يتقاتل بشأن ما يمكن أن يتيح الاقتصاد، وهو بذلك فى أسوأ الحالات يعوق قوى الاقتصاد ويعرض الموارد للضياع والتلف. وقد قام آخر عظماء الاقتصاديين الكلاسيكيين الإنجليز ألفريد مارشال Alfred Marshall (1842 - 1924) بإضافة الإدارة إلى عناصر الإنتاج، المتمثلة فى الأرض والعمل ورأس المال، ولكنه افتقر إلى الحماس فى قراره، فقد كانت الإدارة بالنسبة له عاملاً خارجياً أكثر منه محورياً.

ومنذ البداية، كان هناك منخل مختلف، سمح بوضع المدير فى مركز الاقتصاد، وأكد المهمة الإدارية الخاصة بجعل الموارد شيئاً منتجاً. أما جى. بى. سائ (1767 - 1832)، وهو أكثر الاقتصاديين عبقرية فى فرنسا أو فى أوروبا، فقد كان أول أتباع آدم سميث وداعية لكتابه «ثروة الأمم» The Wealth of Nations فى فرنسا. ولكن أعماله كانت تدل على أن عناصر الإنتاج ليست هى المحور المهم، وإنما تنظيم العمل - وهى كلمة جديدة وضعها سائ - الذى يوجه الموارد من مجرد استثمارات قليلة الإنتاج إلى



استثمارات أكثر إنتاجاً، وبالتالي يصنع الثروة. وخلف سائ الاشتراكيون المثاليون دعاة التقاليد الفرنسية وبخاصة فرانسوا فورييه (1772 - 1837)، وكذا العبقري غريب الأطوار كومت دى سان - سيمون (1760 - 1825). ولم تكن هناك فى ذلك الوقت منظمات كبيرة أو مديرين، إلا أن فورييه و سان - سيمون توقعا تطورات و«اكتشفا» الإدارة من قبل وجودها. فقد شهد سان - سيمون بصفة خاصة ظهور المنظمات. وشهد تحول الموارد إلى شىء منتج، وبناء الهيكل الاجتماعى؛ أى إنه شهد المهام الإدارية.

إن الاهتمام بالإدارة كقوة منفصلة ومتميزة تعمل مستقلة عن عناصر الإنتاج وقوانين التاريخ، هو الذى جعل ماركس يهاجم الفرنسيين بشدة، وينعتهم ساخراً «بالمثاليين». إلا أن الفرنسيين، وعلى رأسهم سان - سيمون، كانوا فى الواقع هم الذين وضعوا الطريقة الأساسية والمفهوم الأساسى الذى صُمِّمَ عليه كل نظام اقتصادى اشتراكى. ومهما ابتهل الروس لاسم ماركس فإن أباهم الروحى سيظل هو سان - سيمون.

وفى أمريكا أيضاً عُرِفَت الإدارة مبكراً بأنها مركزية، وبدأ ألكسندر هاملتون Alexander Hamilton (1757 - 1804) كتابه المشهور «تقرير عن الصناعات التحويلية Manufactures Report on» مع آدم سميث، ولكنه أكد على دور الإدارة البناء المنهجى الهادف. فقد رأى أن المحرك للاقتصاد والتنمية الاجتماعية يكمن فى الإدارة أكثر مما يكمن فى قوى الاقتصاد، وفى المنظمة حاملة التقدم الاقتصادى. ثم جاء هنرى كلاى (1777 - 1852) بكتابه المشهور والنظام الأمريكى American System، وقدم ما يمكن تسميته بالتنمية الاقتصادية المنهجية .

وبعد حين أصبح روبرت أوين Robert Owen (1771 - 1858) رجل الصناعة الاسكتلندى، أول مدير بالفعل. ففى مصنعته الخاص بالنسيج فى لئارنك، قام أوين فى العشرينيات من القرن التاسع عشر وما بعده، بالتصدى لمشاكل الإنتاجية والدافع والعلاقة بين العامل العمل، وبين العامل والمشروع، وبين العامل والإدارة، باعتبارها مسائل هامة

تخص الإدارة حتى يومنا هذا . وفي رأى أوين بيرز المدير كشخص بذاته ، أكثر مما يبرز كتجريد معنوى كما هو عند سائ وفورييه وسان - سيمون وهاملتون وكلاى ، وذلك قبل زمن طويل من ظهور أتباعه .

• ظهور المنظمات الكبرى

كان ظهور المنظمات الكبرى ضرورة . وهذا ما حدث فى الوقت نفسه حوالى عام 1870 - فى مكانين مختلفين . فى أمريكا الشمالية برزت السكك الحديدية عبر القارات كمشكلة إدارية . وفى قارة أوروبا برز «البنك العالمى» - التنظيمى فى هدفه ، والقومى فى مجاله ، والمتعدد فى قياداته ، وقام بإلغاء الهياكل والمفاهيم التقليدية وطالب بالإدارة .

وقد كانت هناك استجابة من المهندس الأمريكى هنرى تونى Henry Towne (1844 - 1924) وبخاصة فى بحثه الذى قدمه «المهندس كرجل اقتصاد» . فقد أشار تونى إلى ما يمكن تسميته بئول برنامج للإدارة . وأثار أسئلة رئيسية تتناول : الفاعلية مقابل الكفاءة ، ومنظمة العمل مقابل منظمة مجتمع المصنع أى العمال . وأهمية القيمة المحددة فى موقع السوق بواسطة الزبون مقابل الإنجاز الفنى . لقد بدأ الأمر مع تونى كاهتمام منهجى بالعلاقة بين مهام الإدارة وعملها .

وفى الوقت نفسه بألمانيا ، بدأ جورج سيمنس (1839 - 1901) - أثناء بناء «دويتش بانك» أو بنك ألمانيا كمؤسسة مالية رائدة فى أوروبا فى تصميم إدارة عليا ومؤثرة . كما بدأ فى التفكير من خلال مهام الإدارة العليا ، والتصدى للمشاكل الرئيسية الخاصة بالاتصالات والمعلومات فى هذه المنظمة الكبيرة (بخصوص سيمنس ، انظر الفصل الأول - الجزء الثالث) .

وفى اليابان ، كان إيتشى شيبوساوا (1840 . 1931) رجل الدولة فى عهد الميجى ، الذى تحول ليكون مديراً للأعمال ، أول من أثار فى السبعينيات والثمانينيات الأسئلة الرئيسية بخصوص العلاقة بين مؤسسات العمل والهدف القومى ، وبين حاجات العمل وأخلاقيات الفرد . ومارس التعليم الإدارى بطريقة منهجية ، كما أنه أول من تخيل المدير

المحترف. إن نهضة اليابان في هذا القرن ووصولها إلى المركز القيادي الاقتصادي مبنية بدرجة كبيرة على فكر وعمل شيبوساوا.

وبعد بضعة عقود وفي بداية هذا القرن، تم تصميم جميع المداخل الكبرى للإدارة الحديثة، وتمت هذه التطورات أيضاً في دول كثيرة كل على حدة.

ففي العقد التاسع من القرن التاسع عشر بدأ فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856 - 1915) المهندس الأمريكي الذي علم نفسه بنفسه، بدراسة العمل. ومن الدراج اليوم أن نذكرى تايلور ونحت من قدر علم النفس القديم الذي استخدمه، ولكن تايلور كان أول رجل في التاريخ المعروف للبشرية لم يأخذ العمل كقضية مسلمة، بل نظر فيه ودرسه. كما أن مدخله إلى العلم لم يزل هو الأساس (انظر الفصل 17). وفي حين كان من الواضح أن مدخل تايلور إلى العامل مدخل رجل من القرن التاسع عشر، فإنه بدأ بالأهداف الاجتماعية وليس بأهداف الهندسة أو الربح. إن الشيء الذي قاد تايلور إلى عمله، وأمله بالوفاع باستمرار، هو رغبته في تحرير العامل من الكدح الثقيل والمدمر للجسد والروح. ثم يأتي بعد هذا أمله في كسر القانون المتشدد الذي وضعه الاقتصاديون الكلاسيكيون (بما فيهم ماركس)، والذي حكم على العامل بعدم الأمان الاقتصادي والإحساس بالفقر الدائم. وكان أمل تايلور - الذي تحقق في الدول المتقدمة - يمكن العامل من راتب، يكفل له حياة محترمة عن طريق زيادة الإنتاجية في العمل .

وفي حوالي الوقت نفسه في فرنسا، فكر هنري فايول Henri Fayol (1841 - 1925)، وكان مديراً لأحد مناجم الفحم الذي كان في وقته شركة كبيرة، أن يبدأ من خلال الهيكل التنظيمي في إنشاء أول مدخل معقول إلى تنظيم المؤسسة، ألا وهو المبدأ الوظيفي. وفي ألمانيا ظهر والتر راثنو Walter Rathenau (1867 - 1922)، والذي تدرب في شركة كبيرة (وكانت تامل شركة جنرال إلكتريك، ومؤسسها هو والده إميل Emil (1838 - 1915) ثم تطورت كثيراً تحت إشراف جورج سيمنس). ولقد تسامل والتر راثنو عن موقع المؤسسة الكبيرة في المجتمع الحديث وفي الأمة الحديثة ؟ وأى وقع لها على كليهما؟ وما هي إسهاماتها ومستوياتها الأساسية ؟ إن أغلب الأسئلة الحالية عن المستويات

الاجتماعية الخاصة بالعمل طرحها وفكر فيها راثنو في سنوات ما قبل الحرب العالمية الأولى . وفي ألمانيا أيضاً - في التوقيت نفسه - ظهر النظام الجديد أو العمل المعرفى Betriebswissenschaft عن طريق رجال مثل يوجين شمالنباخ Eugen Schmalenbach (1873 - 1955). ولقد تطورت علوم الإدارة - علوم المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات ونظرية القرار وغيرها - إلى حد كبير، وإن لم تكن مدركة في الأساس أنها من علوم العمل المعرفى التي ظهرت قبل الحرب العالمية الأولى. وفي أمريكا حاول الألماني المولد هوجو منستيربرج Hugo Muensterberg (1863 - 1916)، تطبيق العلوم الاجتماعية والسلوكية، وخاصة علم النفس على التنظيم والإدارة الحديثة.

• أول ازدهار للإدارة

بعد الحرب العالمية الأولى، بدأ ما يمكن أن يسمى بغول ازدهار للإدارة، وبدأت شرارته الأولى أساساً على يد اثنين من أكثر رجال النولة احتراماً في هذا الوقت، وهما الأمريكي هيربرت هوवर Herbert Hoover (1874 - 1964) والتشيكي توماس جى. مازارايك Thomas J. Masaryk (1850 - 1937). ولقد نال المهندس هوवर احترام العالم كله عن طريق تطبيق مبادئ الإدارة على أول عملية معونة خارجية ضخمة في التاريخ، وهي إطعام مئات الآلاف من المتضورين جوعاً. المرة الأولى قبل دخول أمريكا الحرب العالمية الأولى في عملية الإغاثة البلجيكية، ومرة أخرى بعد الحرب العالمية الأولى في عمليات الإغاثة لوسط وشرق أوروبا. إلا أن المؤرخ مازارايك الذي أصبح أول رئيس جمهورية في تشيكوسلوفاكيا الجديدة، كان هو الذي صور الفكرة الخاصة بأن الإدارة ستكون قادرة على استعادة اقتصاديات أوروبا بعد أن دمرتها الحرب، وهي الفكرة التي تحققت بعد خمسة وعشرين عاماً في مشروع مارشال بعد الحرب العالمية الثانية. إن هذين الرجلين هما اللذان أسسا حركة الإدارة العالمية، وحاولا تعبئة الإدارة كقوة اجتماعية كبيرة.

لم تكن الفترة فيما بين الحربين العالميتين متماشية مع مثل هذه الفكرة، فقد كانت فترة ركود أو الفترة التي تتصور فيها أى حكومة أو شركة (فيما عدا الولايات المتحدة) أن



أملها الوحيد هو العودة للسلطة: أى استعادة ما قد كان. فقد كان العالم فى هذه الفترة عالماً شديد التوتر سياسياً واجتماعياً واقتصادياً، الأمر الذى شل الهمم، كما شل الرؤية.

أعمال العشرينيات والثلاثينيات

خدمت فورة ازدهار الإدارة، وتبدلت آمالها العالية إلى الشعور بالخيبة، إلا أن العمل استمر بالرغم من الركود البادى، وفى هذه السنوات تم وضع أسس الازدهار الإدارى الجارف فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

وفى باكورة العشرينيات بدأ بيير إس. دو پون Pierre S. du Pont (1870 - 1954) من شركة دو پون ومن بعده ألفريد سلون الصغير (1875-1966) من جنرال موتورز بتطوير مبدأ التنظيم الجديد من «الأعمال الحرة الكبيرة»، وهو مبدأ اللامركزية. وكان دو پون وسلون هما أول من طور المداخل التنظيمية لأهداف واستراتيجيات منشآت الأعمال الحرة وكذلك التخطيط الاستراتيجى. وفى الولايات المتحدة قامت مؤسسة سيرز وروبيك تحت إدارة يوليوس روزنفالد Julius Rosenwald (1862 - 1932)، وبعده روبرت إى وود (1879 - 1969) بتأسيس أول عمل حر على أساس مدخل التسويق. وبعد ذلك بقليل، وفى أوروبا، قام مهندسو الاندماج الإنجليزى الهولندى الذى تمخض عن إنشاء شركات يونيليفر، بتصميم ما يمكن أن يعتبر حتى يومنا هذا - الهيكل المتقدم للشركة متعددة الجنسيات، وتمكنوا من السيطرة على مشاكل تخطيط الأعمال الحرة متعددة الجنسيات والتسويق المتعدد الجنسيات.


كما تم تطوير نظام الإدارة إلى الأفضل. وفى الولايات المتحدة كان هناك خلفاء لتايلور ومجموعة فرانك وإليان جليبرث Frank and Lillian Gilberth المكونة من الزوج (1868 - 1924) وزوجته (1878 - 1972) وهنرى جانث (1861 - 1919). وفى بريطانيا العظمى كان هناك إيان هاملتون Ian Hamilton (1853 - 1947)، الذى اعتمد على خبرته كقائد عسكري فى الحرب العالمية الأولى واتضح له ضرورة إقامة توازن بين الهيكل الرسمى والسياسات التى تعطى روحاً للمنظمة. وبدأ الأمريكان مارى باركر فوليت Mary Parker Follett (1868 - 1933) وتشستر برنارد (1886-1961) فى دراسة

عملية صنع القرار في المنظمة، والعلاقات بين المنظمات الرسمية والمنظمات الأهلية، و دور وظيفة المدير التنفيذي. كما طور الإنجليزي سيريل بيرت Cyril Burt (1883 - 1972) في إنجلترا، والأسترالي إلتون مايو Elton Mayo (1880 - 1949) من جامعة هارفارد علم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية، وقاما بتطبيق كل منهما على المؤسسة والإدارة.

وبدأ تدريس الإدارة كنظام خلال سنوات الحرب. وبدأت كلية هارفارد التجارية، في الثلاثينيات، في إعطاء دورات تدريبية في الإدارة - على الرغم من أن أغلبها كان في إدارة الإنتاج. وبدأ معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا في الوقت نفسه ببذل جهد إداري متقدم مع التنفيذيين الشباب في منتصف حياتهم العملية.

وبدأ الأمريكي جيمس ماكينزي James McKinsey (1889 - 1937) والإنجليزي ليندال إف. أورويك Lyndall F. Urwick (المولود في 1891) في تقديم الاستشارات الإدارية. وهذا يعني أن الاستشارات لم تعد مقصورة على المشاكل الفنية، ولكنها تتعامل مع اهتمامات الإدارة الأساسية، مثل سياسة العمل الحر وتنظيم الإدارة. وقد صنف أورويك العمل ونسقه في الهيكل الإداري، وفي وظيفة المدير التنفيذي التي كانت موجودة حتى ذلك الوقت.

التحديات الجديدة

 الازدهار في الإدارة وأسس الفكرية. الحاجة إلى معرفة جديدة في المجالات الأساسية. الحاجة إلى الإنتاجية. ما بعد اللامركزية. الحاجة إلى نموذج جديد. من إدارة الأفراد إلى قيادة الأفراد. المطالب الجديدة. المدير التنظيمي. الإدارة متعددة المؤسسات. المعرفة والعامل المؤهل. الإدارة متعددة الجنسيات والثقافات. الإدارة ونوعية الحياة. دور الإدارة الجديدة.

لقد كانت هناك سبعة أسس فكرية للازدهار الإداري، وهي : (1) إن الإدارة العلمية للعمل هي مفتاح الإنتاجية، (2) إن اللامركزية هي المبدأ الأساسي للتنظيم، (3) إن إدارة الأفراد هي الطريقة المنظمة لوضع الأفراد في أماكنهم المناسبة في الهياكل التنظيمية (التي تتضمن : مواصفات العمل، وتحديد الأجور والمرتبات ، والعلاقات الإنسانية أيضاً)، (4) إن تطوير المديرين اليوم يوفر احتياجات الإدارة للفد، (5) مراعاة الاعتبارات الإدارية ، بمعنى استخدام التحليلات والمعلومات كأساس في صنع القرارات الإدارية ، (6) التسويق، (7) التخطيط طويل الأجل .

تمت ممارسة كل بند من هذه البنود السبعة بنجاح قبل بدء الازدهار الإداري (أنظر المناقشة في بند «ملاحظة : جنود الإدارة وتاريخها» في نهاية الفصل السابق) . وبتمتعير

آخر، فإن الازدهار الإداري، هذب وأضاف وعدل، ولكنه أوجد القليل، وسهل للمديرين في كل مكان الحصول على ما كان يعتبر خبايا المعرفة، التي كانت في حوزة عدد قليل من الخبراء، وأحالت الأعمال التي كان يعتقد أنها أعمال خارقة للقاعدة العامة إلى أعمال يمارسها الجميع.

الحاجة إلى معرفة جديدة في المجالات الأساسية

في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات، بدأ يتضح أن المعرفة التي تأسس عليها الازدهار الإداري لم تعد كافية. وبرزت الحاجة إلى معرفة جديدة في أغلب المجالات الأساسية، خاصة بالنسبة للإنتاجية وتصميم التنظيم والهيكل وإدارة الأفراد (الموارد البشرية). فالإدارة العلمية لم تعد قادرة على إعطاء إنتاجية متزايدة، وكانت هناك أزمة إنتاجية في جميع الدول أدت إلى حدوث ضغوط تضخمية حادة.

باستعراض الماضي يتضح أن الزيادة الكبيرة في الإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية في أوروبا الغربية واليابان، نتجت - إلى حد ما - عن إدارة أفضل، أما السبب الرئيسي فإنه يرجع إلى انتقال أعداد كبيرة من الناس، من مجالات ووظائف ذات إنتاجية ضئيلة، إلى وظائف لها إنتاجية كبيرة في الصناعة، على سبيل المثال الزراعة المحدودة الخاصة بضروريات المعيشة في صقلية وإسبانيا والمنطقة الجبلية شمال اليابان. وينون مثل هذه الهجرة التي تمت على نطاق واسع، لكان من المحتمل أن تصبح مكاسب الإنتاجية لمناطق النمو هذه مكاسب ضئيلة ومتواضعة للغاية. إلا أن هذه الهجرات قد توقفت. ففي أوروبا الغربية تم التوصل إلى حد التشبع من العمال الوافدين. وفي اليابان، لم يعد هناك العدد الكافي من السكان للزراعة الحدية. ومن الآن فصاعداً فإن مكاسب الإنتاجية في هذه البلاد يجب أن تتحقق عن طريق زيادة الإنتاجية للعمال الحاليين في وظائفهم الحالية.

وفي الوقت نفسه، تتزايد المطالب على الأداء الاقتصادي الذي لا يمكن تلبية إلا من خلال إنتاجية أعلى. فالثراء على سبيل المثال، وكما «يعرف» الجميع (وكثيرون مازالوا يعتقدون) - سيؤدي إلى خفض الطلب على الأداء الاقتصادي بدرجة كبيرة. فإذا عرفنا كيف ينتج السلع المادية، فسوف ينخفض بالتأكيد الطلب على الوظيفة الاقتصادية في المجتمع. وسنواجه بدلاً من ذلك بحد عالٍ من التطلعات الإنمائية. وعندما صاغ الرئيس

جون كينيدي John Kennedy هذه العبارة في بداية الستينيات فإنه كان في الحقيقة متخيلاً للنمو الهائل لمطالب النول الفقيرة الأخذة بأسباب النمو ، من المساعدات الاقتصادية والإشباع. ولكن الثراء أطلق أيضاً مدأً عالياً من التطلعات الإنسانية بين باقى الفقراء فى النول المتقدمة مثل الأمريكيين السود والفلاحين الصقليين. كما أن الأثرياء أنفسهم يزينون من مطالبهم من الأداء الاقتصادى بدرجة أسرع من قدرتهم على الأداء. وعلى العكس من العناوين الرئيسية فى الصحافة العامة، لم يبد الشباب المتعلم ما يدل على تنازلات عن مطالبه من السلع والخدمات الاقتصادية التقليدية (ولو أن النظرية الاقتصادية التقليدية، المسماة بقانون إنجل Engel's Law تنبأت بمثل هذا التناقص). بالإضافة إلى ذلك أظهر الشباب شهية نهمة لخدمات جديدة ورغبات جديدة فى مجالات التعليم والرعاية الصحية والإسكان ووسائل الترفيه.

إن المطلب الخاص بالبيئة الخالية من التلوث اليوم يعتبر أيضاً مطلباً جديداً وربما أكثر تكلفة، ويعتبر هذا المطلب كمالياً حتى الآن. فقد اعتبر حلم جماهير الأمم - الفاطنة فى أزقة المدينة وأكواخ الفلاحين للاستمتاع بالهواء النقى والشوارع النظيفة والماء العذب الآمن والطعام السليم حنيناً وهمياً.

وكل مطلب جديد وكل تطلع جديد من هذه المطالبات والتطلعات يستدعى جهوداً اقتصادية كبيرة. وكل منها يمتص موارد اقتصاد بقدر كبير جداً. ويفترض كل منها مقدماً وجود فائض اقتصادى أكبر بكثير مما أنتجه أى اقتصاد من قبل. وبعبارة أخرى يتطلب الوفاء بجميع هذه المطالبات مستوى عالياً جداً من الإنتاجية.

ونحن نعرف ما نحتاجه، فالدخل التقليدى يركز على عامل واحد للإنتاجية : ألا وهو العمل . ولكن الإنتاجية محصول كل عوامل الإنتاج الثلاثة : وهى : الأرض والعمل ورأس المال بدرجة واحدة من الأهمية لكل عامل منها. وقد اتخذنا أول خطوة فقط فيما يختص بإنتاجية العمل. وهى تحليل أجزاء العمل الخاصة بالفرد. علينا أن نتفهم مبادئ الإنتاج لى نضع العمل كله فى المسيرة الأكثر إنتاجاً، كما أننا بحاجة إلى التوفيق بين المطالب المختلفة ومنطق العمل والعمال.

ما بعد اللامركزية

تعتبر اللامركزية أحسن مبدأ لتصميم التنظيم حيثما كان ذلك مناسباً، لكن مواصفاتها الخاصة بالتطبيق صعبة إلى حد ما، فهي تناسب الأعمال التي صممت من أجلها، وهي : الصناعة التحويلية بأسواق واضحة المعالم لخطوط إنتاج واضحة المعالم أيضاً. وهي مناسبة للقليل من الأعمال الحرة غير الصناعة التحويلية على نحو متقن وربما ملائم . ولا تناسب الصناعات التحويلية ذات المراحل (مثل الألمنيوم والصلب) حيث تنتج العملية الواحدة عدة أنواع من المنتجات ذات العدد اللامتناهي من الأسواق المتداخلة.

وكما تعلمنا فإن اللامركزية هي أفضل مبدأ لإدارة واستمرار منشأة الأعمال الحرة، وهي لا تستجيب للمطالب التنظيمية في مهمة الابتكار والتجديد، كما إنها غير كافية بمفردها لتنظيم مهمة الإدارة العليا.

ونحن نجرى الآن البحث عن مبادئ تصميم جديدة من واقع نتائج خبرتنا، مثل : الفريق المكلف بمهمة خاصة، واللامركزية الزائفة، والتنظيم متعدد النظم. وكلها مازالت أموراً غير مرضية حتى الآن. ولكن ظهورها يدل على الاحتياج الشديد إلى نماذج جديدة من تصميمات التنظيم.

ونعلم أن النموذج الذي اتخذته الزدهار الإداري ليكون نموذجاً عالمياً، هو نموذج جزئي فقط، وهو في الحقيقة ليس النموذج السائد. وفي جميع الحالات كان الزدهار الإداري مبنياً على العمل الذي أُنجز في شركات الصناعات التحويلية، شركات كانت تنتج بالضرورة منتجاً واحداً أو لديها خط إنتاج واحد، وتعمل خلال سوق قومي واحد، وكانت غالباً ما تستخدم عمالاً يويين. وبعبارة أخرى، ينطبق هذا النموذج على جنرال موتورز.

إن عدد المؤسسات المسيطرة على نحو متزايد والتي تدار وتنظم حتى في مجال الأعمال الحرة ليست شركات الصناعات التحويلية، وليست شركات ذات منتج واحد تعمل في بلد واحد أو في سوق واحد فقط، وليست شركات تستخدم عمالاً يويين بصفة أساسية. إنها مؤسسات أعمال حرة للصناعات الخدمية مثل البنوك أو تجارة التجزئة، ومؤسسات أعمال غير تجارية مثل المستشفيات أو الجامعات. إنها مؤسسات متعددة الإنتاج ومتعددة التقنيات ومتعددة الأسواق. إنها أعمال حرة متعددة الجنسيات. وعلى نحو

□ التحديات الجديدة

متزايد، فالموارد البشرية المحورية فيها لا تقوم على العمال الينويين - مهرة أو غير مهرة - بل تقوم على العمال ذوي المعرفة (المؤهلين) : رؤساء الشركات وأيضاً مبرمجي الكمبيوتر والمهندسين وخبراء التقنية الطبية ومديري المستشفيات ورجال المبيعات ومحاسبى التكلفة والمدرسين وجميع المستخدمين المتعلمين من الطبقة التي أصبحت مركز الثقل السكاني في كل بلد متقدم. وبعبارة أخرى، لم يعد نموذج الأمس مناسباً أكثر فاكثراً، ومع ذلك فنحن حتى الآن لا نملك نموذجاً جديداً.

• من إدارة الأفراد إلى قيادة الأفراد

تبين لنا أخيراً ضرورة أن نذهب إلى ما هو أبعد من إدارة الأفراد، فعلينا أن نتعلم كيف نقود الأفراد أكثر من أن نحتويهم.

إن مداخلنا التقليدية إلى هذا الأمر تقع في ثلاثة مستويات : فمن ناحية تتصل هذه المداخل بأعمال الخير للناس، أي الرغبة في السعى وراء إشباع الاحتياجات والإسكان والرفاهية والرعاية الصحية لغير القادرين على الاعتناء بأنفسهم، ومن ناحية أخرى فإن هذه المداخل التقليدية إجرائية : تتناول بطريقة منهجية الأعمال الروتينية المتكررة المتصلة باستخدام الأفراد، وأخيراً، وإلى حد كبير، تهدف المداخل التقليدية إلى منع المشاكل وعلاجها؛ وهي ترى في الناس - فوق كل شيء - تهديدات محتملة.

إن المداخل التقليدية مطلوبة. ولكنها، على أي حال، ليست كافية. وعلينا أن نتعلم كيف نعتبر الأفراد مورداً وفرصاً متاحة أكثر من اعتبارنا إياهم مشكلة وتكلفة وتهديداً. وعلينا أن نتعلم كيف نقود وليس كيف ندير، وأن نوجه دون أن نسيطر.

• المطالب الجديدة

بالرغم من أننا تخلصنا من المداخل القديمة والمعرفة القديمة في المجالات الهامة، إلا أنه قد ظهرت مطالب في مجالات جديدة تماماً لم يتكهن بها - ولا نقول يدرسها - سوى قلة من الأفراد في بداية الازدهار الإداري. ولقد وضعت بعض الافتراضات الأساسية التي أقام عليها الازدهار الإداري نفسه - افتراضات أن العمل كله يقع على كاهل الإدارة

خلال القرن الماضي - موضع الشك، وحدث ذلك عن طريق التطورات الجديدة التي تتطلب رؤية جديدة وعملاً جديداً ومعرفة جديدة.

المدير التنظيمي

على مدى ثلاثة أرباع قرن ظلت الإدارة تعنى أساساً إدارة العمل الحر القائم . ولم يحظ تنظيم العمل والابتكار، اللذين ورد ذكرهما في كثير من كتب الإدارة، بالاهتمام منذ عام 1900 وحتى الآن. وسيتعين على الإدارة - من الآن فصاعداً - أن تشغل نفسها بإيجاد الجديد علاوة على جعل الموجود بالفعل أقرب إلى الكمال والفاعلية. ويتعين على المديرين أن يصبحوا منظمين للعمل وعليهم أن يتعلموا بناء وإدارة التنظيمات المبتكرة.

نحن نواجه فترة تجديد مثل تلك الفترة التي ولد فيها الاقتصاد الصناعي في أواخر القرن التاسع عشر. ولقد ظهر في الخمسين عاماً - فيما بين نهاية الحرب الأهلية الأمريكية وبداية الحرب العالمية الأولى - اختراع كبير وجديد في كل خمسة عشر أو ثمانية عشر شهراً. وسرعان ما أنتج كل منها أعمالاً كثيرة وصناعات جديدة تماماً. ومن الناحية العملية، فإن جميع الصناعات التي نعتبرها «حديثاً» اليوم، بما فيها الطائرات والإلكترونيات نمت من هذه الاختراعات التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وقد تم النمو الاقتصادي في فترة إعادة البناء بعد الحرب العالمية الثانية، بناءً على التكنولوجيات التي تطورت منذ نشوب الحرب العالمية الأولى عن طريق الأربع صناعات الكبرى المبنية على هذه التكنولوجيات، وهي : الصلب والسيارات والزراعة العلمية والكيمياء العضوية. ونحن الآن نواجه فترة جديدة من التغير التكنولوجي الكبير الذي ستأتي قوة الدفع الخاصة بالتطور الصناعي والاقتصادي فيها من الصناعات المبنية على التكنولوجيات الجديدة الخاصة بالقرن العشرين وتطوراتها.

وعلى العكس تماماً مما حدث في القرن الماضي، فإنه سيتحتم تطوير كثير من التكنولوجيات الجديدة، وقبل كل شيء، تطبيقها على أعمال موجودة بالفعل، وبواسطتها. وفي القرن التاسع عشر كان النموذج الأمثل هو المخترع مثل سيمنس Siemens، ونوبل Nobel وإديسون Edison وألكساندر جراهام بل Alexander Graham Bell والذين عملوا بأنفسهم أو بقليل من المساعدين. وحتى في تلك الأيام، كان التطبيق الناجح

لأى اختراع يؤدي إلى ظهور مشروع، غير أن المشروع لم يكن عليه إيجاد الجديد. أما في هذه الأيام ، وبصورة متزايدة ، فإننا سنضطر للبحث عن كل ما هو جديد في المؤسسات الضخمة القائمة - لسبب بسيط وهو أن الأفراد المديرين والأموال اللازمة لكل ما هو جديد، مركزة كلها في الأعمال الضخمة الموجودة حالياً، وبناء على هذا فعلى الإدارة أن تعرف في الوقت نفسه كيف تدير منظمة إدارية قائمة أو منظمة ابتكارية جديدة.

إن الحاجة إلى الابتكار الاجتماعي قد تكون أكبر من الحاجة إلى الابتكار الفني. وقد لعب الابتكار الجماعي دوراً في التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتنمية يماثل الدور نفسه الذي لعبه الابتكار الفني. فالاحتياجات الخاصة بمجتمعنا - كالحاجة إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية السريعة في ثلثي العالم الفقير واحتياجات مدننا الكبرى واحتياجات البيئة والحاجة إلى الإنتاجية في التعليم والرعاية الصحية - تعتبر فرصاً سانحة للابتكار الجماعي، يمكن أن تتم بواسطة الأعمال الحرة ومديريها، فهي فرص مواتية للمنظمين، كما أنها تقدم التحديات وتتطلب المعرفة والمهارة والأداء الإداري.

الإدارة المتعددة المؤسسات

كان ازدهار الإدارة ازدهاراً في إدارة العمل الحر، وتركز معظم العمل الإداري في القرن الماضي على إدارة العمل الحر.

وعلى أية حال ، فنحن نعلم الآن أن جميع مؤسساتنا تحتاج إلى إدارة.

وكان هذا يعتبر بدعة منذ بضع سنوات مضت (كما هو الحال الآن في إنجلترا وفرنسا لدى عدد كبير من مديري الأعمال الحرة ومؤسسات الخدمة على السواء) . إن مباشرة العمل الحر وإدارة إحدى مؤسسات الخدمة العامة مثل المستشفى كانا يعتبران كالأقطاب المتنافرة. فالرسالة والفرص اللذين أقيمت المستشفى من أجلهما هما اللذين أوجدا هذا الفرق. ولا شيء يضر إدارة مؤسسة من مؤسسات الخدمة العامة مثل محاولة إدارتها كما تدار الأعمال الحرة (انظر في هذا الشأن الفصول 11-14). كما أن إدارة مؤسسة بنكية استثمارية تختلف عن إدارة مصنع للصلب أو إدارة مركز تجاري. كذلك فإن المدير في مؤسسات الخدمة العامة يباشر نفس مهام المدير في منشآت العمل الحر، وهي أداء الوظيفة التي من أجلها أنشئت المؤسسة : أن يدفع العمل إلى الإنتاج والعمال

إلى الإنجاز، وأن يتولى شئون الآثار الاجتماعية المؤسسة ويؤدى مسئولياتها الاجتماعية. وهذه هى المهام الإدارية. وعلى نفس المستوى تواجه مؤسسات الخدمة العامة التحدى الخاص بالابتكار، وعليها أن تتعامل مع النمو والتنوع والتعقيد، ونحن نعلم - كما ذكرنا من قبل - أن الإدارة المركزية فى حاجة إلى جعل الأعمال غير التجارية ومؤسسات الخدمة قابلة للإدارة، وأن تدار لكى تؤدى.

المعرفة والعامل المؤهل

إن أول مهمة من مهام الإدارة فى الدول المتقدمة خلال العقود القادمة، ستكون تحويل المعرفة إلى شىء منتج، لقد مضى عهد العامل اليدوى وكل ما نستطيع أن نقاقل من أجله فى هذه الجبهة هو من قبيل أن نقع بين شقى الرحى . فالعامل المؤهل هو العامل الذى يضع فى العمل كل ما تعلمه أثناء دراسته النظامية من مفاهيم وأفكار ونظريات ، وليس هو العامل اليدوى الذى يضع خبرته اليدوية أو عضلاته فى العمل، فهو يعتبر المورد الرئيسى لرأس المال والاستثمار الأساسى وأيضاً مركز تكلفة الاقتصاد المتقدم.

لقد رُج تاييلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوى شخصاً منتجاً، وكان المهندس الصناعى من أوائل العمال المؤهلين الذين تم استخدامهم فى عملية الصناعة التحويلية. إلا أن تاييلور نفسه لم يسأل عن كنه «الإنتاجية» بالنسبة للمهندس الصناعى الذى يطبق «الإدارة العلمية». وكتيجة لما قام به تاييلور فإنه يمكننا تعريف الإنتاجية بالنسبة للعامل اليدوى، ولكننا سنظل نجهل ماهية الإنتاجية بالنسبة للمهندس الصناعى، أو بالنسبة لى عامل مؤهل آخر، فالمقاييس التى تعطينا الإنتاجية لعامل يدوى - مثل عدد القطع التى تنتج فى الساعة أو فى مقابل دولار من الأجر - تكون غير مطابقة لو استخدمناها فى حالة العامل المؤهل. إن هناك أعمالاً قليلة عديمة الفائدة وغير منتجة مثل الإدارة الهندسية التى تخرج رسومات لسلسلة راكدة بكل سرعة واجتهاد ورويق. وبعبارة أخرى، فالإنتاجية بالنسبة للعامل المؤهل هى فى الأساس الجودة.

وثمة شىء واحد واضح : إن جعل المعرفة منتجة سينشأ عنه تغييرات خطيرة فى هيكل العمل والحياة الوظيفية للأفراد والتنظيمات، مثل ما نتج فى المصانع عند تطبيق الإدارة العلمية على العمل اليدوى. ويجب تغيير الوظيفة الأولى - أى العمل الذى يقدم

الشباب (أو الشابة) الحاصل على التعليم الرسمي العالي لأول مرة إلى عالم العمل والخبرة - تغييراً حاداً لكي يتمكن العامل الموهل من أن يصبح منتجاً. فمن الواضح بشكل جلي أن المعرفة لا يمكن أن تكون منتجة إلا إذا اكتشف العامل الموهل نفسه، وأدرك لأي عمل يصلح، وكيف يعمل على أحسن وجه. وهكذا لا يمكن الفصل بين التخطيط والتنفيذ في العمل المعرفي. بل على العكس، فإن العامل الموهل يجب أن يكون قادراً على التخطيط بنفسه. إن «الوظيفة الأولى» حالياً يواجه عام لا تيسر هذا؛ فهي مبنية على افتراض بأن الخبير الخارجي - مثل المهندس الصناعي أو المتخصص في دراسة العمل - يمكنه أن يقرر بموضوعية الطريق الأمثل لتنفيذ أي عمل من الأعمال. وهذا ببساطة غير صحيح بالنسبة لعمل المعرفة. ومن الممكن أن يكون هناك طريق أمثل واحد، ولكنه مرتبط بالفرد إلى حد كبير وغير محدد بالخصائص الجسمانية أو حتى العقلية للعمل. كما أنه طريق ذو مزاج خاص.

ـ الإدارة المتعددة الجنسيات والمتعددة الثقافات

هناك حاجة تدعو إدارات الأعمال الحرة أن تكون إدارات متعددة الجنسيات. فقد أصبح العالم - خاصة العالم المتقدم - سوقاً واحداً من وجهة النظر الاقتصادية، كما أن النول الفقيرة الأخذ بأسباب النمو لا تختلف عن الدول المتقدمة إلا في عدم قدرتها على الحصول على ما تريده؛ فقد أصبح العالم كله مركزاً تجارياً عالمياً واحداً فيما يختص بمطالبه ورغباته وقيمه الاقتصادية بالرغم من انقساماته السياسية. إن المشروع المتعدد الجنسيات الذي يجعل الموارد المنتجة وفرص السوق والمواهب الموجودة فيما وراء وعبر الحدود الدولية أقرب إلى الكمال والفاعلية - إنما هو في الواقع استجابة طبيعية وضرورية للحقيقة الاقتصادية.

ولكن هذه التطورات جميعاً تطرح تعقيدات على الإدارة، أكثر بكثير من تلك التي كانت تطرح على الأجيال السابقة لكي تتعامل معها. فإدارة تعتبر أيضاً ثقافة ونظاماً للقيم والمعتقدات. كما أنها الوسيلة التي يحول بها أي مجتمع ما لديه من قيم ومعتقدات إلى عناصر إنتاجية. ويمكن اعتبار الإدارة جسراً بين حضارة ستشمل العالم كله، وثقافة تعبر عن تقاليد وتراث ومعتقدات وقيم متشعبة. ويجب أن تكون الإدارة الأداة التي يتحول

من خلالها التنوع الثقافي ليخدم الغرض المشترك. وفي نفس الوقت لا يمكن ممارسة الإدارة داخل ثقافة قومية أو قانون أو سيادة واحدة، ولكنها تعارض في إطار متعدد الجنسيات. وفي الحقيقة، فإن الإدارة في طريقها لكي تصبح مؤسسة - وحتى الآن هي المؤسسة الوحيدة لاقتصاد عالمي حقيقي. .

نعرف الآن أنه يتعين على الإدارة جعل القيم والتطلعات وتقاليد الأفراد والجماعات والمجتمع عناصر منتجة تخدم غرضاً عاماً منتجاً ومشتركاً. وإذا لم تنجح الإدارة في الزج بالثروات الثقافية لشعب ما ولولة ما إلى العمل، فقد لا تحدث تنمية اقتصادية أو اجتماعية فيهما. وهذا بالطبع هو الدرس المستفاد من اليابان. فاليابان تمكنت منذ قرن مضى من الزج بتقاليد مجتمعهما وقيمه الإنسانية إلى العمل من أجل الغايات الجديدة لدولة صناعية حديثة، وهذا يوضح سبب نجاح اليابان، في حين فشلت في ذلك كل الدول غير الغربية حتى الآن. ويجب النظر إلى الإدارة كعلم وكأحد العلوم الإنسانية على حد سواء - وكل منهما تعبير عن نتائج يمكن اختبارها وإثبات صحتها بطريقة موضوعية - وكذلك كنظام من المعتقدات والخبرة.

وفي الدولة الواحدة - وخاصة الدول المتقدمة - يفقد العمل الحر مكانته المتميزة بسرعة كبيرة ما دنا نقر أن العمل الحر هو القالب النموذجي العالمي والشكل الاجتماعي، وهو المؤسسة المنظمة التي تحتاج إلى الإدارة. أما فيما وراء الحدود القومية، فإن العمل الحر يسير بسرعة في طريقه إلى اكتساب مكانته المتميزة التي لم يكن يمتلكها داخل الدولة المتقدمة الواحدة. ووراء الحدود القومية يسير العمل الحر في طريقه إلى التميز لكي يكون المؤسسة التي تعبر عن حقيقة الاقتصاد العالمي ومجتمع المعرفة على مستوى العالم.

نحن في حاجة لأن نتعلم كيف ننسق في مؤسسة واحدة وإدارة واحدة كلا من الحاجة إلى الوحدة الإدارية عبر الحدود النولية، أي في عالم اقتصادي مشترك، والحاجة إلى التنوع الثقافي.

الإدارة ونوعية الحياة

بما أن مجتمعنا سيصبح عاجلاً مجتمعاً للمنظمات، فإنه على جميع المؤسسات بما فيها الأعمال العرة أن تعتبر نفسها مسئولة عن نوعية الحياة، وعليها أن تحقق القيم

الاجتماعية الرئيسية والمعتقدات، وأن تقصد هدفاً كبيراً من داخل نشاطاتها السارية بدلاً من أن تقصد مسئولية اجتماعية تكون قيداً عليها أو تقع خارج نطاق وظائفها الرئيسية. ويجب على المؤسسات أن تتعلم كيف تجعل نوعية الحياة متوافقة مع مهامها الرئيسية. وفي مشروع العمل الحر يعنى ذلك أنه يجب اعتبار تحقيق نوعية الحياة فرصة يمكن للإدارة أن تحولها إلى عمل حر مثمر.

وستطبق هذه الطريقة باستمرار في تحقيق ذات الفرد. إن المنظمة هي البيئة الاجتماعية الواضحة لنا اليوم. أما الأسرة فشيء خاص أكثر منه عام، وهذا لا يعنى الإقلال من شأنها. إن قوة المجتمع تتزايد في إطار المنظمات. وستكون وظيفة الإدارة أن تجعل القيم والأمال الخاصة بالفرد، تعود بالفائدة على الطاقة والأداء التنظيميين. وإن يكون من المفيد أن نرضى - كما حدث من الناحية التقليدية، للعلاقات الصناعية وحتى العلاقات الإنسانية - بالاشباع أى مع غياب عدم الرضا. وربما كانت هناك طريقة واحدة للتعبير عن ذلك بأن نقول أننا - في خلال عشر سنوات - قد نصبح أقل اهتماماً بتطوير المدير «كوسيلة» للتكيف بين الفرد ومطالب المنظمة وأكثر اهتماماً بتطوير الإدارة للتكيف بين المنظمة واحتياجات الفرد وطموحاته وإمكاناته.

ونحن نعلم أيضاً أن الإدارة تحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وفي الواقع، تعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للإدارة.

كانت اليابان منذ مائة عام دولة متخلفة بكل المقاييس المادية. ولكنها أنتجت على وجه السرعة إدارة ذات كفاءة عالية جداً، بل ممتازة بالفعل. وأصبحت اليابان خلال خمسة وعشرين عاماً من حكم الميجي دولة متقدمة، وفي الواقع هي أكثر الدول جميعاً تقدماً في بعض النواحي مثل محو الأمية. ونحن ندرك الآن أن اليابان في عهد الميجي نموذج للتنمية أمام العالم المتخلف وليست النماذج التقليدية للاقتصاد: إنجلترا القرن الثامن عشر أو ألمانيا القرن التاسع عشر..

لم يسبق لنا أن حققنا عملية التنمية عن طريق العناصر الاقتصادية الإنتاج فقط؛ خاصة عنصر رأس المال. وعندما استطعنا في حالات قليلة توليد طاقات إدارية جاءت

التنمية بسرعة. وبعبارة أخرى، فإن التنمية هي عبارة عن طاقات إنسانية وليست ثراء اقتصادياً. إن توليد الطاقات الإنسانية وتوجيهها مهمة إدارية. فالإدارة هي الحركة والتنمية هي النتيجة .

إن دور الإدارة الجديد أهم من المهام الجديدة للإدارة. وقد أصبحت الإدارة المورد الأساسي للنول المتقدمة والاحتياج الأساسي للدول النامية. وأصبحت المؤسسة الاقتصادية للمجتمع، الإدارة والمديرون، الأعضاء المتميزين في المجتمع المتقدم، وكان ذلك نابعاً من اهتمام العمل الحر بهم بالذات. إن ما تفعله الإدارة وما يفعله المديرون سيكون موضع اهتمام الشعب، أكثر من اهتمام الخبراء بهم. وسيزداد اهتمام الإدارة بالتعبير عن المعتقدات الرئيسية والقيم تماماً كاهتمامها بتحقيق نتائج قابلة للقياس وستدعم نوعية الحياة في المجتمع تماماً قدر دعمها لمستواء المعيشي .


إن هناك أنواع كثيرة للإدارة يجب أن نتعلم استخدامها، وكذلك هناك كثير من الأساليب الجديدة، وهناك الكثير من المهام الصعبة والجديدة، ولكن أكثر التغيرات أهمية بالنسبة للإدارة هو أن الآمال والقيم وحياة المجتمع نفسه في النول المتقدمة ستعتمد على الأداء والكفاءة والتحمس والقيم التي لمديريها. إن مهمة الجيل القادم هي جعل المؤسسات الجديدة شيئاً منتجاً للفرد والجماعة والمجتمع، وهذا هو واجب الإدارة أولاً وأخيراً .

الجزء الأول

المهام

الإدارة هي وسيلة أداء المؤسسة. والمؤسسة سواء أكانت منشأة أعمال حرة أم خدمة عامة فهي بنورها وسيلة أداء المجتمع. وتوجد للقيام بإسهامات خاصة وتؤدي وظائف اجتماعية محددة. لهذا، فإن الإدارة لا يمكن تعريفها أو تفهمها، ناهيك عن ممارستها إلا من حيث أبعاد أدائها، ومطالب هذا الأداء المفروضة عليها. إن مهام الإدارة هي سبب وجودها وحدود عملها وأساس سلطاتها ومشتروقاتها.

أبعاد الإدارة

 الإدارة كوسيلة أداء - لا توجد الإدارة إلا عند دراسة الأداء - المهام
 الثلاثة الأساسية: الأداء الاقتصادي وجعل العمل منتجا والعامل
 منجزا - توجيه التأثيرات الاجتماعية - البعد الزمني - الإدارة وتنظيم
 العمل - الكفاءة والفاعلية - بلوغ الكمال والابتكار - العمل النوعي
 للإدارة: القاضون بأعمال المديرين - التركيز على المهام.

تعتبر مشروعات الأعمال الحرة - والمؤسسات الخدمية العامة - أجهزة الأداء في المجتمع. ولا توجد من أجل ذاتها، ولكن لأداء غرض اجتماعي محدد وإشباع احتياجات محددة للمجتمع أو الجماعة أو الفرد. وهي ليست غايات في حد ذاتها ولكنها وسائل. والسؤال الأمثل الذي يجب أن يطرح بخصوصها لا يجوز أن يكون «ما هي؟»، ولكن «ما العمل الذي تقوم به وما هي مهامها؟»

والإدارة بدورها جهاز الأداء الخاص بالمؤسسة، إذ ليس لها وظيفة خاصة بها، بل ولا وجود لها في حد ذاتها. والإدارة المنفصلة عن المؤسسة التي تخدمها ليست من الإدارة في شيء.

إن ما يقصده الناس بالبيروقراطية - وحكمهم سيدي - هو الإدارة التي أساءت الحكم فاعتبرت نفسها غاية والمؤسسة وسيلة. وهذا هو المرض القفسخي الذي تتعرض له الإدارات؛ وخاصة تلك الإدارات التي لا تخضع لاختبارات السوق. إن أول غرض من

أغراض المدير الفعال هو منع هذا المرض أو إيقافه - وإذا أمكن - معالجته.
يتأتى بعد ذلك السؤال «ما هي الإدارة» علينا أولاً تعريف الإدارة فى مهامها ومن
خلال مهامها .

وهناك ثلاث مهام - متساوية فى الأهمية ولكنها مختلفة بالضرورة - يجب على
الإدارة أدائها؛ لكي تتمكن المؤسسة المسؤولة من أداء وظيفتها والإسهام بجهودها . وهذه
المهام هى :

- غرض المؤسسة المحدد ورسالتها، سواء كان مشروع أعمال حرة أو مستشفى أو
جامعة.

- جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً.

- التعامل مع التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية.

1- الغرض والرسالة

توجد المؤسسة من أجل غرض ورسالة محددين، وهذه وظيفة اجتماعية محددة
بالذات، وذلك يعنى الأداء الاقتصادى فى مشروع العمل الحر .

وتختلف المؤسسات من ناحية المهمة الأولى لها، وهى مهمة الأداء المحددة، سواء
كانت مؤسسات عمل حر أو مؤسسات غير تجارية. أما بالنسبة لى مهمة أخرى، فإنها
متشابهة. إلا أن العمل الحر فقط هو الذى يتسم بالأداء الاقتصادى كرسالة محددة. إن
التعريف الخاص بالعمل الحر هو أنه يوجد من أجل الأداء الاقتصادى. أما جميع
المؤسسات الأخرى، مثل المؤسسات والكثائن والجامعات والهيئات العسكرية، فإن
الاقتصاديات قيود عليها. ويعتبر الأداء الاقتصادى الأساس والفرض فى مشروع العمل
الحر.

وقد خصص قسم كامل من هذا الكتاب (الفصول 11 - 12 - 13 - 14) للأداء
الخاص بالمؤسسات غير التجارية ومؤسسات الخدمة العامة. أما ما يؤكد عليه هذا الكتاب
فهو مشروعات الأعمال الحرة ومهمة الأداء الاقتصادى. وفى حين أنها ليست المهمة
الوحيدة على الإطلاق التى يجب أدائها فى المجتمع، فإنها تتمتع بالأولوية، لأن جميع المهام
الاجتماعية الأخرى - مثل التطعيم والرعاية الصحية والدفاع وتقديم المعرفة - تعتمد على

فأنض الموارد الاقتصادية، وهى أرباح ومخدرات لا ينتجها إلا الأداء الاقتصادى الناجح. وكلما ازدادت مطالبنا الخاصة من إشباع هذه الرغبات الأخرى وازداد تقديرنا لها، ازداد اعتمادنا على الأداء الاقتصادى لمشروع العمل الحر.

يجب على إدارة الأعمال الحرة أن تضع دائماً الأداء الاقتصادى فى المقام الأول بالنسبة لى قرار أو عمل تقوم به؛ إذ لا يمكن أن تبرد وجودها وسلطانها إلا عن طريق النتائج الاقتصادية التى تقدمها. وإذا لم تقدم إدارة العمل الحر نتائج اقتصادية، فإنها تكون قد فشلت فى مهمتها، وتكون كذلك إذا لم تقدم السلع والخدمات التى يرغبها المستهلك وبالسعر الذى يرتضيه. وبالمثل تكون قد فشلت إذا لم تحسن - أو على الأقل - تصون طاقة إنتاج الثروة الخاصة بالموارد الاقتصادية الموكولة إليها. وهذا يعنى المسئولية من أجل الربحية، أى كان الهيكل الاقتصادى أو السياسى أو أيا كانت أيديولوجية المجتمع (بخصوص وظائف الربح - انظر الفصل 6 ص 99).

إن أول تعريف لإدارة منشآت الأعمال الحرة هو أنها : جهاز أداء اقتصادى، وأنها بالتحديد الجهاز الخاص بالأداء الاقتصادى فى المجتمع الصناعى. ويجب أن يكون لكل عمل وكل قرار وكل تفكير خاص بالإدارة أداء اقتصادى يعتبر بُعد الأول بالدرجة الأولى.

2- جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً

إن المهمة الثانية للإدارة هى جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً. ومشروع العمل الحر مورد واحد حقيقى هو الفرد. ويؤدى المشروع أعماله من خلال جعل الموارد البشرية منتجة، كما يحقق أداءه من خلال العمل. إن جعل العمل منتجاً إنما هو وظيفة ضرورية. وتعتبر هذه المؤسسات فى نفس الوقت - فى المجتمع الحاضر - الوسيلة التى يحصل الأفراد من خلالها على سبل معيشتهم. كما أنها تعتبر مسلكهم إلى المركز الاجتماعى والمجتمع، وإلى الإنجاز الفردى والشعور بالرضا. إن جعل العامل منجزاً يزداد أهمية ويعتبر مقياساً لأداء أى مؤسسة، ومن ثم فإن مهمة الإدارة فى هذا المضمار أخذة فى الاعتبار.

يعتبر تنظيم العمل طبقاً لمنطق العمل هو الخطوة الأولى. أما الخطوة الثانية، فهى أصعب بكثير لأنها تجعل العمل مناسباً للبشر لأن منطقهم يختلف تماماً عن منطق العمل. فيطلب جعل العامل منجزاً تدبراً فى أمر الإنسان ككائن حى له خواص نفسى وادوية

وسيكولوجية (نفسية) خاصة، وقدرات محدودة، وطريقة مميزة للعمل. وهي تحتم النظر بعين الاعتبار إلى الموارد البشرية على أنها كائنات بشرية وليست أشياء، وباعتبار أن لهم - على خلاف الموارد الأخرى - شخصية ومواطنة وسيطرة على ما يصنعون تختلف كماً وكيفاً ، فإن ذلك يتطلب بالتالى مسئولية ودافع ومشاركة ورضا، وحوافز ومكافآت، وقيادة ومكانة ووظيفة.

إن الإدارة والإدارة وحدها هي التي يمكنها إشباع هذه المطالب، لأن العمال سواء كانوا قائمين على ماكينات أم لا - أم نواب المدير التنفيذيين - يجب أن يكونوا في حالة رضا من خلال إنجازاتهم في العمل والوظيفة، أى من خلال المشروع، والإدارة هي جهاز الأداء المحرك للمشروع.

3 - التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية

إن العمل الثالث للإدارة يتركز في التعامل مع التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية في المشروع. ولا توجد لدينا مؤسسة قائمة وحدها أو تعتبر غاية في حد ذاتها. فكل فرد يعتبر عضواً في المجتمع ويعيش من أجل المجتمع. والعمل الحر ليس استثناء على القاعدة. إن منشأة الأعمال الحرة التي تتمتع بحريتها لا يمكن تبرير وجودها بأنها مفيدة للأعمال الحرة، ولكن يمكن تبرير وجودها بأنها مفيدة للمجتمع.

إن أول مؤسسة ظهرت في القرب بعد العصور القديمة كانت ديراً للرهبان البينديكتيين في القرن السادس. ولكنه لم يؤسس لخدمة الجماعة والمجتمع بل لخدمة أعضائه ولساعدتهم على الخلاص، وإهذا نقل القديس بينديكت ديره من المجتمع الإنساني إلى البرية، ولم يكن خائفاً من خضوع رهبانه لإغراعات العالم، بل كان خائفاً من أن يهتموا بالعالم أو يتولوا مسئولية ما فيه، أو أن يعملوا عملاً طيباً فيه فيضطرون إلى قبول موقع القيادة.

وعلى النقيض من دير البينديكتيين هذا، فإن كل مؤسسة من مؤسساتنا اليوم توجد لكي تساهم في أنشطة خارجة عن ذاتها، ولكي تسد حاجة أفراد غير أعضائها وتعمل على إرضائهم. وتوجد منشآت الأعمال الحرة لكي تمد العملاء بالسلع والخدمات أكثر مما تقدمه بوظائف العمال والمديرين، أو حتى بحصص أرباح لحملة الأسهم. فالمستشفيات لا توجد لصالح الأطباء والمرضات ولكن لصالح المرضى الذين يبدون مقاديرة المستشفى بعد



الشفاء إلى غير رجعة. وكذلك لا توجد المدرسة من أجل المدرسين بل من أجل الطلاب. والإدارة التي تنسى هذا إدارة سيئة.

وعليه، فلا يمكن لأى مؤسسة أن تعيش خارج إطار الجماعة والمجتمع مثل دير البينديكتيين الذى حاول ذلك ولم ينجح، فالمؤسسة يجب أن تكون جزءاً من الجماعة من الناحية النفسية والجغرافية والثقافية والاجتماعية.

ولكى يبرز مشروع العمل الحر عمله، ويقدم سلعاً اقتصادية وخدمات، فعليه أن يكون له أثر على الناس والجماعات والمجتمع. وأن يكون له قوة وسلطة على الناس، مثل العاملين الذين لم تحدد آمالهم وأغراضهم فى إطار المشروع. ويجب أن يكون لمشروع العمل الحر تأثير على الجماعة لأنها مجاورة لها ومصدر للسماسة وإيراد للضرائب وإن كانت مصدرراً للنفايات والموتات. وفى مجتمعنا المتعدد المنظمات يجب على مشروع العمل الحر أن يضيف إلى اهتمامه الأساسى بمتطلبات الحياة - مثل السلع الاقتصادية والخدمات - اهتماماً بنوعية الحياة، بمعنى الاهتمام بالبيئة المادية والإنسانية والاجتماعية للفرد الحديث والجماعة الحديثة.

ومن الطبيعى أن يوجد هذا البعد الخاص بالإدارة فى عمل جميع مديرى المؤسسات. فالجامعة والمستشفى والإدارة الحكومية لها أيضاً تأثيرات ومسئوليات كما فى العمل الحر ولكنها لا تحى هذا الأمر ولا تهتم بمسئولياتها الإنسانية والاجتماعية بالقدر الذى تحى الأعمال الحرة. إننا ننظر باستمرار إلى إدارة منشآت العمل الحرة، بحثاً عن القيادة بخصوص نوعية الحياة، لذا فإن تناول التأثيرات الاجتماعية يصبح مهمة ثالثة كبرى ويبدأ ثالثاً كبيراً من مهام وأبعاد الإدارة.

ويجب تنفيذ هذه المهام الثلاثة فى نفس الوقت، ومن خلال نفس العمل الإدارى، ولا يمكن القول بأن إحدى هذه المهام هى السائدة، أو أنها تحتاج إلى مهارة أو كفاءة أكثر. ومن الصحيح أن الإنجاز فى مشروع العمل الحر يأتى فى المقام الأول، لأنه هدف المشروع وسبب وجوده. ولكن إذا ساءت إدارة العمل والعمال، فلن يكون هناك أداء للعمل الحر مهما كانت كفاءة الرئيس التنفيذى فى إدارته للمشروع الحر. ويعد الأداء الاقتصادى الناتج عن سوء إدارة العمل والعمال، أداءً وهمياً ومدمراً بالفعل لرأس المال، حتى لو كان ذلك على المدى القصير، وسيرفع مثل هذا الأداء التكلفة إلى درجة تجعل المشروع غير قادر على المنافسة، مما يؤدى إلى الوصول بالإدارة إلى عدم القدرة على العمل نهائياً نتيجة

للكراهية والحرب الطبقية . وبالمثل ، فإن في سوء إدارة التأثيرات الاجتماعية ما يدمر بالتالي دعم المجتمع للمشروع ، بل ويهدم المشروع نفسه أيضاً .

إن كل مهمة من هذه المهام الثلاث لها أولية ، فإدارة منشأة العمل الحر لها أوية لأن المشروع مؤسسة اقتصادية . ولكن جعل العمل منتجاً والعمال منجزين أمر له أهميته الخاصة ؛ لأن المجتمع ليس مؤسسة اقتصادية ، وهو يتطلع إلى الإدارة لتحقيق معتقداته الأساسية وقيمه . إن التعامل مع التأثيرات الاجتماعية للمشروع له أهميته ؛ إذ لا يمكن لأحد من الأعضاء أن يبقى على قيد الحياة بعد الجسد الذي يخضعه والمشروع عضو من أعضاء المجتمع والجماعة .

ولا توجد في هذه المجالات أعمال أو نتائج إلا ما يخص العمل الحر ككل (الجامعة أو المستشفى أو الإدارة الحكومية) . فلا توجد نتائج «وظيفية» ولا قرارات «وظيفية» . فليس هناك إلا استثمار العمل الحر ومخاطر العمل الحر ، ومكسب العمل الحر وخسارة العمل الحر ، وفاعلية العمل الحر ، وعطل العمل الحر ، وقرار العمل الحر ، ومعلومات العمل الحر . إن ما يحدث التلوث ليس المصنع الصغير وإنما الشركات الضخمة ، مثل شركة إديسون المدعومة في نيويورك ، ويونيون كاربيد المتحدة وصناعة الورق أو الصرف الصحي للمدينة ، هي التي تحدث التلوث .

وأخيراً ، إن العمل والمجهود شيان محددان ، وهناك بالتالي شد بين حقيقتين : الحقيقة الخاصة بالأداء ، والحقيقة الخاصة بالعمل ، ولا يبدد هذا الشد - وعلى الأقل يجعله منتجاً - إلا المهمة الإدارية المستتيةمة .

البعد الزمني

هناك عقدة واحدة في كل مشكلة إدارية وكل قرار وكل فعل ، ولا تعتبر هذه العقدة مهمة رابعة ، ولكنها مع ذلك تعد بعداً رابعاً ، وهو الزمن .

يجب على الإدارة أن تتخذ في الاعتبار الحاضر والمستقبل ، أي المدى القريب والمدى البعيد . فأي مشكلة إدارية إن تحل اشتريتنا إذا ربحاً فورياً عن طريق تعريض سلامة المدى البعيد أو حياة الشركة نفسها للخطر . ويعتبر قرار الإدارة قراراً غير مسئول إذا خاطر مخاطرة كبيرة في هذا العام من أجل المستقبل الرائع . ومن الحالات الشائعة جداً ، حالة المدير العظيم الذي يأتي بنتائج اقتصادية مذهلة طالما كان يدير الشركة ، ولكنه يترك خلفه سفينة قديمة غارقة ، وهذه الحالة مثال على الإدارة غير المسؤولة ، والإخفاق في إيجاد

توازن بين الحاضر والمستقبل. إن النتائج الاقتصادية الفورية ، فى الواقع ، نتائج زائفة وتحقق بالإنفاق من رأس المال. وفى كل حالة من الحالات، حيث لا يستوفى كل من الحاضر والمستقبل أهدافهما، وحيث لا تتناسق مطالبهما ، أو على الأقل تتوازن ، فإن رأس المال - وهو منبع الثراء - سيكون فى حالة خطر أو فى ضرر أو تدمير.

إننا اليوم ندرك تماماً أهمية البعد الزمنى فيما يختص بالآثر بعيد المدى للقرارات الاقتصادية السريعة على البيئة والموارد الطبيعية. ولكن مشاكل التوافق بين اليوم والغد موجودة فى جميع المجالات: خاصة فيما بين الناس.

إن البعد الزمنى متأصل فى الإدارة، لأنها تهتم بالقرارات الخاصة بالعمل. والعمل يهدف دائماً إلى نتائج المستقبل. وأى شخص تقع على عاتقه مسئولية العمل وليس التفكير أو المعرفة فإنه يكون مسئولاً عن المستقبل.

وهناك سببان يجعلان للبعد الزمنى أهمية محدودة وصعوبة محدودة فى وظيفة الإدارة. إن من نتائج التقدم الاقتصادى والتكنولوجى هو أن الفترة الخاصة بإثبات صحة قرار ما والحصول على ثماره، تزداد طولاً بمرور الوقت. ففى الثمانينيات من القرن التاسع عشر وما بعده احتاج إيسون إلى سنتين أو نحو ذلك فيما بين بداية عمل معمل لفكرة ما، وبداية عمليات رائدة عن هذه الفكرة فى المصنع. واليوم قد يستغرق ذلك خمسة عشر عاماً بالنسبة لظلفاته. ومنذ نصف قرن كان من المتوقع أن يغطى أى مصنع تكاليفه خلال سنتين أو ثلاثة. أما اليوم، فمع وصول حجم استثمار رأس المال لكل عامل إلى عشرين ضعفاً عما كان عليه فى عام 1900، فإن فترة تغطية التكاليف قد تصل إلى عشرة أعوام أو اثني عشر عاماً. أما بالنسبة لتنظيم بشرى، مثل فريق مبيعات أو مجموعة إدارة، فقد تستغرق فترة أطول للبناء ثم تغطية التكلفة.

أما النصف الثانية القريبية الخاصة بالبعد الزمنى فهي تحتم على الإدارة - وحدها تقريباً - أن تعيش دائماً فى الحاضر والمستقبل معاً.

إن القائد العسكرى أيضاً يعرف الزمانين، ولكنه طبقاً للتقاليد نادراً ما يضطر إلى أن يعيش الزمانين فى آن واحد. فهو فى أثناء السلم لا يعرف الحاضر، فالحاضر بالنسبة له هو تحضير الحرب المقبلة. وأثناء الحرب لا يعرف إلا المستقبل القصير الأمد، لأنه يهتم بكسب الحرب، ويترك كل شئ آخر للسياسيين. وإذا كان هذا الأمر لم يعد يصدق على زمن الحروب الباردة والحروب القريبية، فقد تكون الإجراءات البوابيسية أهم الأسباب فى

أزمة القيادة العسكرية، والروح المعنوية التي تصيب الخدمة العسكرية اليوم، إذ لا يفيد التحضير للحرب المقبلة أو كسب الحرب في المستقبل. ونتيجة لهذا ضل الرجل العسكري سبيله.

ولكن على الإدارة دائماً أن تعيش الزمانين، إذ عليها أن تحافظ على أداء المشروع في الحاضر، وإلا فلن يكون هناك مشروع قادر على الأداء في المستقبل - كما أن عليها جعل المشروع قادراً على الأداء والنمو والتغير في المستقبل، وإلا فلنأخذ قد تدمر رأس المال - أي طاقة الموارد على إنتاج الثروة في الغد.

إننا لا نعلم شيئاً عن المستقبل سوى أنه سيكون شيئاً مختلفاً. وقد تكون هناك قوانين تاريخية عظيمة أو تيارات عظيمة من الاستثمارية تعمل على مدار عهود بأكملها. ولكن في الفترة الزمنية بين صدور القرار الواعي وبدء تنفيذ العمل - امتداد الزمن بالسنين لا بالقرون - التي يعمل خلالها مديرو أي مؤسسة، فإن عدم اليقين المصاحب للمستقبل هو الشيء الذي يهمنا. ولا يهمنا تواصل المدى الطويل، فلا يمكن معرفته إلا باستعراض الماضي وتأمل التاريخ لمعرفة كيف ظهر.

إن المستقبل بالنسبة للمدير هو عدم النوام. ومع ذلك، فإنه لا يمكن الوصول إلى المستقبل، مهما كان مختلفاً إلا من الحاضر. وكلما زادت القفزة من المجهول يجب أن تكون قاعدة الانطلاق أقوى. إن البعد الزمني يضاف على القرار الإداري صفاته الخاصة، لأنه العمل الذي يوجد فيه المدير الحاضر والمستقبل.

• الإدارة وتنظيم العمل

إن هناك بعداً آخر للأداء الإداري، فالمدير يجب أن يدير دائماً، وعليه تدبير وتحسين الموجود والمعروف من قبل. ولكن عليه أن يكون، علاوة على ذلك، منظمًا للعمل، وأن يعيد توجيه الموارد من المجالات ذات النتائج الضعيفة أو المتناقصة إلى مجالات ذات نتائج عالية أو متزايدة، وأن يطرح الأمر جانباً، وأن يقوم بإلغاء الموجود والمعروف من قبل، وأن يصنع الغد.

توجد حالياً وفي أسواق العمل الحر التكنولوجيات والمنتجات والخدمات، كما توجد المرافق والمعدات في أماكنها الصحيحة. وتم استثمار رؤوس الأموال لذا فالواجب تفقدها والإشراف عليها، كما إنه تم استخدام الأفراد في أعمال محددة لهم، وهكذا. إن دور المدير



فى الإدارة يتمثل فى الحصول على أفضل ربيع من هذه الموارد .

وكثيراً ما ذكر لنا رجال الاقتصاد أن هذا يعنى الكفاءة، بمعنى تحسين ما تم عمله من قبل، ويعنى التركيز على التكاليف، ولكن المدخل الأفضل هو التركيز على الفعالية. إنها تركيز على الفرص التى تأتى بالإيراد وتخلق الأسواق وتغير الصفات الاقتصادية للمنتجات والأسواق القائمة. وهى لا تسأل : «كيف نعمل هذا وذلك بطريقة أحسن؟»، بل تسأل : «أى المنتجات تقدم نتائج اقتصادية رائعة حقاً أو يمكنها تقديم ذلك؟»، و «أى الأسواق قادرة على تقديم نتائج رائعة؟» وبعد ذلك تسأل : «إلى أين يجب توجيه الموارد والجهد لتقديم نتائج رائعة بدلاً من النتائج «العابية» التى يمكن إنتاجها بالكفاءة التامة؟»

إن هذا لا يقلل من شأن الكفاءة، فأكثر الأعمال ازدهاراً، أى العمل ذو الفاعلية الكبرى، يمكن أن يموت نتيجة لنقص الكفاءة. ولكن حتى أشد الأعمال الحرة كفاءة لا يمكنها البقاء - ودعك من النجاح - لو كانت كفاءتها تدور فى العمل الضاغط، أى إذا افتقرت إلى الفعالية: لأن أكبر قدر من الكفاءة لا يمكن صانع غزل البنات مثلاً أن يعيش فى السوق.

إن الفعالية أساس النجاح - والكفاءة هى أصغر شرط للبقاء بعد بلوغ النجاح. فالكفاءة تختص بتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة فى حين تختص الفعالية بتنفيذ الأعمال الصحيحة.

وتهتم الكفاءة بكل مدخل من الجهد فى جميع مجالات النشاط، أما الفعالية فتبدأ بإدراك أنه فى العمل الحر، شأنه شأن أى كائن اجتماعى حى، تقوم 10 ٪ إلى 15 ٪ من ظواهر الأحداث - مثل المنتجات والطلبات والملاء والأسواق والناس - بتقديم 80 ٪ إلى 90 ٪ من النتائج، أما باقى الظواهر - مهما قمنا بالعناية بها - فإنها لا تقدم شيئاً سوى تكاليف. (وهى تكاليف تتناسب دائماً مع حجم العمليات التجارية، أى بقدر الحركة) .

وطيه ، فإن أول عمل إدارى يقوم به المدير هو أن يجعل اللب الصغير للنشاطات التى تستحق الاهتمام قادراً على الفعالية. وفى نفس الوقت يعمل على تحييد (إذا لم يترك بعيداً) شبه الظل الكبير للعمليات التجارية : مثل المنتجات وأنشطة العاملين وأعمال البحوث ونشاط المبيعات التى مهما تمت بنجاح فإنها لا تعود بنتائج باهرة (سواء شملت الفرص التى تحققت فى الماضى أو كانت مجرد انشغال أو كانت آمالاً وتوقعات لم تتحقق فى الماضى - أى أخطاء الأمس).

وثانى مهمة للإدارة هى لم شمل العمل الحر كله باستمرار لتحقيق الكامل لقدرته الكامنة. وحتى أكثر الأعمال الحرة نجاحاً تعمل بمعامل أداء منخفض إذا ما قيس عملها بطاقنتها الكامنة - أى النتائج الاقتصادية التى يمكن الحصول عليها عندما يتم التنسيق بين الجهود والموارد لتقديم أعلى إنتاج ممكن.

إن هذه المهمة ليست ابتكاراً، فهى فى الحقيقة تأخذ العمل الحر كما هو اليوم وتسأل : ما أفضل شيء فى هذا العمل نظرياً؟ وما الذى يمنع من الوصول للكمال؟ أو بعبارة أخرى أين تقع العوامل المحددة والمقيدة للعمل الحر التى تعوقه وتحرمه من العائد الكامل لموارده وجهوده؟.

وعلى سبيل التوضيح فقط، نقول إن هناك مديخلأ أساسياً، وهو أن نسأل : «ما هى التغيرات الصغيرة نسبياً فى المنتج والتكنولوجيا والعملية والسوق وغير ذلك ، التى يمكنها تحسين أو تغيير الصفات الاقتصادية والنتائج لهذا العمل ؟ (إن هذا يشبه نقاط الضعف لدى المهندسين فى الأنظمة الحديثة).

وعلى سبيل المثال، توجد نقاط ضعف فى صناعة الحديد والصلب - وهى العوامل التى تشد النتائج الاقتصادية لصناعة الصلب إلى ما تحت القدرة النظرية للصناعة وسير العمل - وقد تكون الحاجة فى تكنولوجيا الصلب فى الوقت الحاضر إلى إيجاد حرارة عالية ثلاث مرات ثم التبريد ثلاث مرات، لأن أعلى ما يمكن إنتاجه هو درجات الحرارة سواء بالتسخين أو التبريد. وفى أعمال الأجهزة الكهربائية هناك نقطة ضعف وهى تعود عملاء المرافق العامة على أن يكون كل مولد توربينى مصمماً وكأنه منتج وحيد خاص وليس تجميعاً كواحد من مجموعة كبيرة وطلباً لمواصفات أداء نمطية. وثمة نقطة ضعف أخرى وهى أن طلبات عملاء المرافق العامة للتوربينات تبدأ عادة حينما تكون أسعار سوق العملة منخفضة، مما يحدث تقلبات مكلفة فى جداول الإنتاج والطلبات. فإذا أمكن تغيير هاتين العادتين، فسيكون من الممكن خفض تكاليف المواد التوربينية الكبيرة بمقدار 40 ٪ إلى 50 ٪. وثمة مثال آخر فى التأمين على الحياة، إذ تتركز به نقطة مهمة من نقاط الضعف المتمثلة فى التكلفة العالية للمبيعات الفردية. ويتم التغلب على هذه النقطة وتحقيق الطاقة الكامنة فى العمل الحر بدرجة أكبر، إما بواسطة البيع الإحصائى - بالاستغناء عن جهود البيع الشخصى المكلفة، أو بالإكثار من قنوات المبيعات مثل التخطيط المالى للبيع (و يشمل جميع أنواع الاستثمار الأخرى، كشهادات الائتمان الاستثمارية) بدلا من شهادات

التأمين على الحياة.

لقد ذكرنا هذه الأمثلة لبيان أن التغيرات الصغيرة نسبياً قد لا تكون بالضرورة سهلة التنفيذ. وفي الواقع، فربما لا نعرف كيف نجرى هذه التغيرات، ولكنها ستظل صغيرة، لأن العمل الحر قد يظل على ما هو عليه من الناحية الأساسية، إلا أنه قد يوتى نتائج اقتصادية مختلفة. وفي حين تظهر الأمثلة السابقة بوضوح أن هذه التغيرات قد تحتاج إلى الابتكار، إلا أنها ليست ابتكاراً في حد ذاتها. إنها في الأساس مجرد تعديلات للعمل الحر، الموجود لدينا.

وفي الوقت نفسه، فإن تنظيم العمل جزء من المهمة الإدارية : إنه مزاوله العمل الحر الخاص بالفرد. والابتكار جزء من المهمة الإدارية.

وتبدأ مزاوله عمل الفرد بالاعتناح بأن عمل الفرد يجب أن يكون مختلفاً. ولكنه يبدأ أيضاً - بالضرورة - بالعمل الموجود حالياً. إن مزاوله العمل الحر الخاص بالفرد لن يتم بلعمة من لمحات العبقريه، فهو يتطلب تحليلاً منهجياً وعملاً شاقاً مضمناً اليوم من جانب الأفراد الموجودين في العمل الحر الحالي والعاملين من خلاله.

والوظيفة المحددة لتنظيم العمل في مشروع العمل الحر هي جعل عمل اليوم قادراً على صنع المستقبل، وجعله قادراً على التحول إلى عمل مختلف. إن وظيفة تنظيم العمل هي تمكين العمل الجاري الموجود حالياً، والناجح على وجه الخصوص، من أن يظل موجوداً وأن يظل ناجحاً في المستقبل.

وقد يقول المرء، إن النجاح لا يمكن أن يستمر إلى الأبد، فالأعمال، رغم كل شيء، من صنع الإنسان وليس لها نوام حقيقي. وأقدم عمل حر إنما هو وليد القرن الحديث. إلا أن مشروع العمل الحر يجب أن يستمر إلى ما بعد حياة الفرد أو بعد حياة الجيل حتى يمكنه الإسهام في الاقتصاد والمجتمع. ونوام العمل الحر هو لب مهمة تنظيم العمل، وتعتبر القدرة على ذلك اختباراً قاطعاً وحاسماً لأي إدارة.

عمل المدير

لكل مهمة من هذه المهام، ولكل بعد من أبعادها مهارات وأدوات واحتياجات. إلا أن المهمة الكلية للإدارة تتطلب توحيدها ودمجها معاً، وهذا يتطلب أيضاً عملاً محدداً وأداة خاصة، أما الأداة فهي الإدارة، وأما العمل فهو المدير والقائمون بالعمل.

والمهام هي الأداء الاقتصادي وجعل العمل منتجاً والعامل منجزاً، وكذلك توجيه التأثير الاجتماعي والمسئوليات الاجتماعية، مع الاحتفاظ بالتوازن بين مطالب اليوم والغد التي يجدها الجمهور فيها نفعاً له، إن الجمهور لا يهتم بما يجب على المديرين عمله لإنجاز مهامهم. لأنه يهتم بالأداء. ولكن على المديرين الاهتمام بالوسائل التي تؤدي إلى إنجاز مهامهم. إن عليهم الاهتمام بالأعمال الإدارية، ويعمل المدير والمهارات التي يحتاج إليها، وكذلك بالتنظيم الذي يديره.

إن أي كتاب عن الإدارة لا يبدأ بالمهام الواجب أدائها لا يعبر عن الإدارة. ومثل هذا الكتاب يرى الإدارة كشيء قائم في حد ذاته، أكثر من رؤيته لها كوسيلة تؤدي إلى غاية، وهو كتاب قاصر عن فهم أن الإدارة لا توجد إلا من خلال دراسة الأداء. ويتناول الإدارة كحقيقة مستقلة في حين أن الإدارة أداة تستمد وجودها وهويتها وتبريرها من الوظيفة التي تخدمها. ولهذا كله يجب التركيز على المهام.

إن البدء في مناقشة الإدارة بمناقشة عمل المدير أو التنظيم الإداري - كما تفعل معظم كتب الإدارة - هو مدخل الخبير الفني الذي ينحدر سريعاً نحو البيروقراطية، غير أنها خبرة فنية هزيلة. لأن العمل الإداري والوظائف الإدارية وتنظيم الإدارة ليست أشياء مطلقة كما سنؤكد مرات ومرات في هذا الكتاب، ولكنها تحدد وتشكل بواسطة المهام المطلوب أدائها. إن إحدى النظريات الشاقبة الأساسية التي اكتسبناها في السنوات العشرين الماضية هي «الهيكل يتبع الاستراتيجية» وبدون فهم رسالة المشروع وأهدافه واستراتيجيته، لا يمكن توجيه المديرين ولا يمكن تصميم التنظيمات ولا يمكن تحويل الأعمال الإدارية إلى شيء منتج.

أداء منشآت العمل الحر

ليست لدينا نظرية حقيقية عن منشآت العمل الحر أو نظام متكامل عن إدارته. ولكننا نعرف ماهية العمل الحر وماهية مفاتيح وظائفه. ونفهم وظائف الربيع واحتياجات الإنتاجية. وفي كل عمل حر نحتاج إلى أن نفكر من خلال السؤال : ما هو عملنا الحر وماذا يجب أن يكون؟ ومن تعريف رسالة العمل والفرض منه، يجب على العمل الحر أن يحصل على أهداف في عدد من المجالات الحيوية، وأن يوازن الأهداف مع بعضها بعض، ومع المطالب التنافسية الخاصة ببيئتنا هذا وبالفد. إنه يحتاج إلى تحويل الأهداف إلى استراتيجيات محددة، مع تركيز الموارد عليها. وأخيراً، إنه بحاجة إلى التفكير من خلال تخطيطه الاستراتيجي، أي في قرارات اليوم التي سيقوم عليها العمل الحر في الغد.

إدارة منشآت العمل الحر: قصة شركة سيرز

ما هو العمل الحر وكيف يدار؟ - كيف أصبحت شركة سيرز وروبك عملاً حراً - ابتكارات روزنفالد - ابتكار فكرة الطلبات البريدية - الجنرال وود والمرحلة الثالثة لشركة سيرز - تخطيط الترويج للبضاعة وتطوير المدير - المرحلة الثالثة لشركة سيرز: من البيع إلى الشراء إلى التأمين - أسواق الطبقة الرأبقة وأسواق عامة الشعب - التعديلات المستقبلية

هناك المئات إن لم يكن الآلاف من الكتب التى تتناول إدارة الوظائف المختلفة للعمل الحر - مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والإدارة الهندسية والمشتريات وشئون الأفراد والعلاقات العامة وغير ذلك . إلا أن ماهية إدارة منشآت العمل الحر وماهية عمل الإدارة، وكيفية القيام بها، كلها موضوعات لم تناقش فى الكتب إلا نادراً.

إن هذا الإغفال لم يكن عارضاً، إنما يعكس نظرية يمكن الدفاع عنها، كما يعكس نظاماً مناسباً للإدارة . ولهذا - وهن أى كلام نظرى - سننظر أولاً إلى السلوك والتصرف اللذين انتهجهما أحد مشروعات الأعمال الحرة الحقيقية. فليس هناك إيضاح خاص بماهية العمل الحر، ومعنى إدارة هذا العمل، أوقع من الإيحاء إلى شركة سيرز وروبك أكبر مشروعات أمريكا نجاحاً.

إن شركة سيرز أكبر شركة تجزئة في العالم، إذ بلغت مبيعاتها ما يزيد عن عشرة بلايين من الدولارات. وهي أعلى منشآت الأعمال الحرة للتجزئة ربحاً في العالم، وأيضاً أعلى الشركات ربحاً في الاقتصاد الأمريكي بأى مقياس، ولا يضاهى شركة سيرز سوى ماركس وسبنسر فى إنجلترا من ناحية النجاح (انظر الفصل 8) . إلا أن شركة ماركس وسبنسر أصغر حجماً ولا تكاد تبلغ عشر حجم شركة سيرز - بل إنها تعترف بأن كثيراً من نجاحها، خاصة فى السنوات الأولى، يرجع إلى قيامها بمحاكاة سيرز.

لقد كانت سيرز وروبك شركة ذات نمو كبير حتى يرغم أن صناعتها، وهى أعمال التجزئة، قديمة وراسخة، وتتفحصها كلية التكنولوجيا العالية والابتكار العلمى. ولا يوجد عمل فى أمريكا، بما فى ذلك شركة جنرال موتورز، له مثل هذا النموذج الذى يحتذى من نماذج النمو الذى يتمتع بالانساق وطول البقاء منذ بداية هذا القرن.

وسيرز ظاهرة سياسية أيضاً تستحق الدراسة. وفى عهد رعاية مصالح المستهلك، كان من الممكن أن تكون سيرز هدفاً رئيسياً لهجمات المستهلك. إلا أنه لم تكن هناك انتقادات تذكر . وتسيطر شركة سيرز من خلال ملكية الأغلبية أو ملكية أقلية ليست بالقليلة من السندات - على صناع 60 ٪ من البضائع التى تتولى بيعها. وقد يبدو هذا هدفاً رئيسياً لمن يناهضون الاحتكارات ومثلاً صارخاً على تركيز القوة الاقتصادية، ومع ذلك لم يكن هناك أى ذكر عن أى تحقيقات عن مناهضة احتكار شركة سيرز أو أى دعوة قضائية ضدها.

إن الحالات التى تدرس فى المدارس التجارية إنما هى حالات الإخفاق أو على الأقل الحالات الخاصة بالمشاكل. ولكننا نتعلم أكثر من حالات النجاح. فمن الأهم أن نعرف العمل الصحيح الواجب القيام به، عن أن نعرف ما يجب اجتنابه من الأعمال.

أصبحت شركة سيرز عملاً حراً فى بداية القرن، وكانت تعلم أن المزارع الأمريكى يمثل سوقاً منفصلاً متميزاً. كان المزارع منفصلاً نظراً لعزلته التى جعلت قنوات التوزيع الموجودة محجوبة عنه. وكان المزارع متميزاً نظراً لاحتياجاته المحددة التى كانت - ولاعتبارات هامة - تختلف عن احتياجات مستهلك المدينة. وفى حين كانت القوة الشرائية للمزارع ضئيلة بالنسبة للفرد، إلا أنها كانت تمثل قوة شرائية هائلة فى مجموعها لم

تستخدم تقريباً.

كان من اللازم إيجاد قنوات توزيع جديدة للوصول إلى المزارع، كما كان من اللازم إنتاج سلع تتجاوب مع احتياجاته ومطالبه. وكان ينبغي أن تصل إليه بسعر منخفض مع ضمان استمرار سد احتياجاته، ويتعين تقديم ضمان له بكفاءة وسلامتها من المورد، إذ كانت عزلته تحول دون تمكنه من معاينة السلع قبل استلامها أو الحصول على تعويض عنها إذا تعرض للفش.

ولكى توجد سيرز و رويك كمنشأة عمل حر، كان من اللازم إجراء تحليل للعملاء والسوق، خصوصاً للسلع التي يعتز بها المزارع. كما استدعى الأمر إجراء ابتكارات كبيرة في عدة مجالات متميزة.

وكان أول أمر تطلبت العملية هو البيع المنظم وإيجاد وتطوير الموارد لتزويد المزارع بالسلع الخاصة التي يحتاجها، بالكمية والجودة التي يطلبها، وبالسعر الذي يمكنه دفعه. وثانياً تطلب الأمر وجود كتالوج للطلب بالبريد، يمكن استخدامه كبديل للرحلات الشرائية للمدينة الكبيرة التي لم يكن في استطاعة المزارع القيام بها. ولهذا السبب، كان من اللازم أن يصدر الكتالوج في شكل مطبوعات دورية، وليس في شكل إعلانات دعائية على فترات متقطعة، وأن تخرج هذه الكتالوجات عن جميع تقاليد البيع بالبريد، ألا تضغط على المزارع بمزاعم مبالغ فيها ليتم الشراء، وإنما لتعطيه وصفاً حقيقياً للمنتجات المعروضة عليه. لقد كان الهدف هو إيجاد عميل مستديم عن طريق إقناعه بكفاءة الكتالوج والشركة التي وراءه، وأن يكون الكتالوج هو كتاب الرغبات بالنسبة للمزارع.

وثالثاً، يجب تغيير هذا الفكر القديم قدم الأزل وهو «أنت تشتري على مسئوليتك» إلى «أنت تشتري على مسئولية البائع»، وهو معنى سياسة شركة سيرز القائلة «نحن نرد لك نقودك دون أسئلة». رابعاً، إيجاد طريقة للاستجابة لطلبات العملاء بسرعة وبثمن زهيد. وبمن وجود مصنع الطلب البريدي قد يستحيل سير العمل من الناحية المادية.

وأخيراً، ينبغي تعزيز التنظيم البشري. فعندما أصبحت شركة سيرز إحدى نواثر الأعمال الحرة، لم تكن معظم المهارات البشرية اللازمة متاحة. فلم يكن هناك - على سبيل المثال - مندوبو مشتريات لمثل هذه العمليات أو محاسبون متمكنون من مراقبة البضائع

وجردها أو قنانون لتصميم الكatalogات أو موظفون صفار متمرسون في التعامل مع حجم الطلبات الضخم من جانب العملاء.

لقد أعطى ريتشارد سيرز Richard Sears اسمه للشركة، وتفهم احتياجات العميل، وبذكاء حاد جداً بدأ في الابتكار لإشباع هذه الاحتياجات. ولكنه لم يكن هو الوحيد الذي أوجد شركة سيرز ورويك لتصبح شركة كبرى للعمل الحر. وفي الحقيقة لا يمكن أن تسمى عمليات ريتشارد سيرز التي قام بها بنفسه عملاً حراً. لقد كان مضارباً حاذقاً في الأسواق التجارية، فكان يشتري المنتجات المحجوز عليها، ويقدمها كمية بعد أخرى من خلال إعلانات بريدية. وكانت كل صفقة من صفقاته تعتبر عملية تجارية في حد ذاتها، وعند انتهائها تصفى نفسها بنفسها ومعها العمل التجارى أيضاً، وقد يكون سيرز كسب مائلاً كثيراً، ولكن طريقته في العمل لم تكن كافية لتؤسس عملاً حراً، ناهيك عن استمراره. إن نجاحه كاد يقضى عليه بالإفلاس، لأن هذا النجاح دفع بشركته إلى أبعد من حدود طاقتها الإدارية. وقد أشرفت شركته على الفرق عندما قام ببيعها لشخص آخر وهو تاجر الأقمشة المنحدر من شيكاغو يوليوس روزنفالد (1862 - 1932).

أقام روزنفالد مشروع عمل حر من خلال شركة سيرز فيما بين عام 1895 عندما تولى الأمر وعام 1905 عند افتتاح مصنع الطلب البريدى في شيكاغو. لقد قام بتحليل للسوق، ثم بدأ التطوير المنظم لمصادر البضائع وابتكر الكatalog البريدى الحقيقى والورى وسياسة «الرضا مضمون وإلا سنردك نقودك». وبني التنظيم البشرى المنتج، وأعطى أفراد الإدارة أكبر قدر من السلطة والمسئولية الكاملة عن النتائج. وفيما بعد أعطى كل موظف ملكية أسهم في الشركة يتم شراؤها له من الأرباح. إن روزنفالد لم يكن فقط بمثابة الأب لشركة سيرز ورويك، بل إنه كان أباً لثورة التوزيع التي غيرت الاقتصاد العالمى في القرن العشرين والتي أصبحت عاملاً حيوياً في النمو الاقتصادى.

هناك عمل واحد فقط في تاريخ شركة سيرز المبكر، لم ينفذه روزنفالد. فقد أنشأ بورنج مصنع شيكاغو للطلب البريدى عام 1903. فقبل خمس سنوات من إنشاء هنرى فورد لمصنعه كان أول مصنع حديث للإنتاج بالجملة، وكان كاملاً من حيث تحليل العمل إلى عمليات بسيطة متكررة، وبه خط تجميع وسيور ناقلية وأجزاء نمطية قابلة للتبادل مع بعضها بعض - وقبل كل ذلك جداول مخططة لجميع الأعمال بالمصنع.

بهذه الأسس نمت شركة سيرز في نهاية الحرب العالمية الأولى لتكون مؤسسة

قومية، وكان كتاب «ال رغبات» هو المطبوعة الوحيدة التي كانت توضع بجوار الإنجيل في أغلب منازل المزارعين.

بدأت المرحلة التالية لقصة سيرز في منتصف العشرينيات. وكما كانت أول مرحلة تجرى تحت سيطرة رجل واحد ، هو يوليوس روزنفالد ، كانت المرحلة الثانية تجرى تحت سيطرة رجل آخر، وهو الجنرال روبرت إى. وود (1879 . 1969). فعندما انضم هذا الرجل إلى سيرز كانت أسواق هذه الشركة الأصلية تتغير بسرعة كبيرة . فالمزارع لم يعد معزولاً ، إذ مكنته السيارة من الذهاب للمدينة والشراء منها . ولم يعد يشكل سوقاً متميزة، إذ أنه ، بفضل شركة سيرز ، تمكن من تعديل أسلوبه في الحياة ومستوى معيشته ليجارى مستويات الطبقة المتوسطة في الحضر .

وفي نفس الوقت ظهرت في الحضر سوق كبيرة كانت في أسلوبها تعاني من العزلة والافتقار إلى سد احتياجاتها ما كان يعاني منه المزارع منذ خمسة وعشرين عاماً مضت. فقد شبت مجموعات من الناس ذات الدخل المحدود عن مستوياتها المعيشية وعادات الطبقات السفلى . فقد كان لديهم المال والرغبة في شراء نفس منتجات الطبقة المتوسطة والطبقة العالية ، وصارت الدولة كلها سوقاً واحدة متجانسة وكبيرة ، ولكن نظام التوزيع كان لا يزال نظاماً منفصلاً خاصاً بسوق الطبقة العليا فقط .

لقد قام وود بإجراء هذا التحليل قبل انضمامه لشركة سيرز ، ومن هذا التحليل جاء القرار الخاص بتحويل شركة سيرز إلى متاجر بيع تجزئة مجهزة لى تخدم المزارع الذى يملك سيارة وكذا أهالى المدينة .

واتخذت سلسلة من الإجراءات الابتكارية لى يمكن تنفيذ هذا القرار . فإيجاد مصادر للإمداد وشراء السلع منها ، كان على قسم البضائع أن يضيف وظيفتين كبيرتين وجديديتين ، هما : تصميم المنتجات ، وتطوير مصنعين قادرين على إنتاج هذه المنتجات بكميات كبيرة ؛ فالمنتجات الخاصة بالطبقة الراقية - مثل الثلاجات فى العشرينيات - يجب إعادة تصميمها لسوق الطبقات العامة ذات القدرة الشرائية المحدودة . وكان من الضرورى إيجاد موردين - يعملون برأس مال من شركة سيرز وإدارة متمرسه من هذه الشركة - لإنتاج هذه السلع . وتطلب هذا الأمر ابتكاراً هاماً آخر : وهو وضع سياسة خاصة للعلاقة بين سيرز ومورديها ، خاصة أولئك الذين كانوا يعتمدون على شراء شركة سيرز للجزء الأكبر من إنتاجهم . كما كان من الضرورى كذلك إيجاد طريقة للتخطيط

والأبحاث للمنتجات والإنماء المنظم لمئات من صغار الموردين القادرين على الإنتاج لعامة الشعب . فقد كانت أهمية هؤلاء الموردين في تمكين شركة سيرز من التوزيع بكميات كبيرة في مرحلتها الثانية ، كأهمية الكتالوجات والطلبات البريدية لسيرز في المرحلة الأولى ، وكانوا من أهم المتعاونين في الاقتصاد الأمريكي .

كان البيع بالتجزئة يتطلب مديري متاجر ، لأن البيع بالبريد لم يؤهل الأفراد لإدارة متاجر تجزئة . كما أن النقص في المديرين كان بمثابة عنق الزجاجة لشركة سيرز في السنوات العشر أو الخمس عشرة الأولى من عملها للبيع بالتجزئة أى حتى الحرب العالمية الثانية تقريباً . وكان أهم ابتكار منهجي تطلبه الأمر يتمثل في تطوير المديرين . وهكذا ، أصبحت سياسة سيرز في الثلاثينات نقطة بدء لجميع الأعمال الخاصة بتطوير المديرين ، والتي لا تزال حتى الآن سارية في مجال الصناعة .

تطلب التوسع في البيع بالتجزئة ابتكارات جذرية في هيكل التنظيم . فقد كان البيع بالطلب البريدى عملاً مركزياً للغاية ، أما متاجر التجزئة فلم يكن في المقدر إدارتها عن طريق مراكزها الرئيسية التي كانت على بعد ألفين من الأميال . وكان من الواجب إدارتها محلياً . واحتاج الأمر إلى عدد قليل من مصانع الطلب البريدى لسد حاجة البلاد . إن شركة سيرز لديها اليوم أكثر من ألف متجر ، لكل منها سوقه الخاصة في ضاحية ما . لذا أصبح من الضروري تدبير هيكل تنظيمي غير مركزي ، ونظم لإدارة شركة لا مركزية ، وقياسات لأداء مديري المتاجر ، مع الاحتفاظ بوحدة الشركة ، مع أكبر استقلالية محلية . وكان ينبغي تدبير كل هذه الأشياء حتى يكون البيع بالتجزئة ممكناً . وكذلك كان يجب إيجاد سياسات للأجور والمرتبات لمكافأة مديري المتاجر على حسن أدائهم .

وأخيراً ، كان على شركة سيرز أن تقوم بالابتكار في مواقع المتاجر من ناحية البناء المعماري والترتيب المادي ، فلم يعد المتجر التقليدي لبيع التجزئة مناسباً لسوق شركة سيرز . ولم يعد الأمر مقصوراً على فتح متاجر للشركة على أطراف المدينة وتزويدها بمساحات من الأرض لوقوف السيارات . فقد كان من المفروض تغيير المفهوم الكلي لمتاجر التجزئة . وفي الحقيقة ، فإن القليل من الناس - حتى في شركة سيرز نفسها - عرفوا أبعاد هذا الابتكار وكيف أضفى ذلك تأثيراً عميقاً في العادات الشرائية للشعب الأمريكي ، وكذا في المظهر المادي لدينا . ولم تكن متاجر الشراء في الضواحي - التي ظهرت في الخمسينيات - إلا امتداداً طبعياً لفكر وأسلوب شركة سيرز في الثلاثينيات .

وكانت القرارات الرئيسية التي كانت السبب وراء التوسع في متاجر التجزئة قد اتخذت في منتصف العشرينيات ، وتمت التجديدات الرئيسية في بداية الثلاثينيات ، وهذا يوضح سبب نمو حجم العمل والأرباح في شركة سيرز ، طوال فترة الكساد والحرب العالمية الثانية .

وفي عام 1954 تقاعد الجنرال روبرت وود ولكنه احتفظ بتأثيره في الشركة لمدة عشر سنوات . ولم يظهر رئيس تنفيذي مهيم ليجل محله . ومنذ تقاعد وود ، كان يدير شركة سيرز فريق صغير من الرجال ، وهم : رئيس مجلس إدارة ورئيس للشركة ونائب رئيس للشركة . وقامت هذه المجموعة القيادية الصغيرة بالتقاعد بعد خمس أو سبع سنوات ، بخلاف ما قام به روزنفالد أو وود اللذين استمرا في الإمساك بالسلطة لمدة عشرين أو ثلاثين عاماً .

كانت التغييرات التي قامت بها المجموعات الإدارية التي خلفت روزنفالد أو وود في نفس عمق التغييرات التي قام بها هذان الاثنان ألا وهي إعادة تعريف العمل الحر الخاص بشركة سيرز . ولقد كانت سيرز تحت إشراف الجنرال وود ، تتحول من شركة بائعة إلى شركة مشترية . وحينما كانت تحت إشراف خلفائه ، أعادت سيرز تعريف نفسها لتكون صانعة احتياجات العائلة الأمريكية . ويتزايد التأكيد على سيرز بأنها الشركة المنتجة المسؤولة المطلقة ، التي تقوم بتصميم احتياجات العائلة الأمريكية ومطابقتها . ويتركز اليوم معظم رأس مال شركة سيرز المستثمر في المصانع التي تملكها وتديرها ، والتي تقوم بتشغيل احتياجاتها بالرغم من التوسع الكبير في متاجر التجزئة .

لقد قامت شركة سيرز مرات عديدة بتغيير التعريف الخاص بأسواقها ، وذلك بالتوافق مع الأنماط المتغيرة للشعب الأمريكي . فقد قام روزنفالد بتحويل البضاعة المتكرسة إلى سوق عظيم جديد . كما سهل وود وجود ما كان يسمى ببضاعة الطبقة الراقية ، مثل أدوات المطبخ ، في هذا السوق . وفي العشرين عاماً الأخيرة تحولت سيرز إلى شكل سوق أمريكي لا يوجد فيها سوق الطبقة الراقية . وتعمل الشركة الآن على أساس الافتراض بأن الطبقة المتوسطة الأمريكية طبقة راقية طبقاً لسلوكها الاقتصادي . وبهذا الشكل تكون شركة سيرز قد توسعت بشكل كبير في مجال إنتاجها . وبالطبع لا تزال سيرز تستأثر ببيع المعدات في متاجرها ، ومن المحتمل أن يكون لهذه المعدات أعلى معدل للبيع حتى الآن . كما أصبحت سيرز أكبر شركة لتجارة الماس في العالم ، وأكبر

شركة لبيع الكتب ، وأكبر مشترية ورائعة التحف الفنية الأصلية ، كالرسوم والمطبوعات واللوحات الزيتية .

وأدخل الجنرال وود شركة سيرز في أعمال التأمين على السيارات ، الذي اعتبره في أهمية أحد كماليات السيارة مثل تيل الفرامل أو ماسحتي الزجاج الأمامي . كما قام خلفاؤه بإبخال التأمين على الممتلكات بمختلف أنواعها . وأضافوا أموالاً مشتركة لخدمة السوق الجديد لرأس المال الشعبي ، كما اقتحموا سوق النقل السياحي وغير ذلك . وبعبارة أخرى فإن سيرز لم تعد تعرف عملها بأنه عمل سلعى ، بل كانت تعرفه بأنه احتياجات ومطالب العائلة الأمريكية من الطبقة المتوسطة .

وقد قام يوليوس روزنفالد وبعده الجنرال وود بكل جسارة بالتحرك للتحكم في أهم المصنعين ، وكان ذلك هو الطريق الوحيد لضمان الجودة التي أرادت سيرز لبضاعتها ، وضمان الكميات التي يتطلبها نظامها التوزيعي الهائل الحجم ، وكذلك لضمان أقل سعر ممكن لعملائها . كما كان ذلك هو أساس شركة سيرز لكي تمتلك أو تتحكم في مصادر التصنيع . وربما كان من الأصوب أن نصف اليوم علاقة سيرز ورويك بمورديها بأنها تدبير وليس شراء . وبعد ذلك تحول التركيز بإطراد إلى استراتيجية طويلة الأجل ، كانت تتوقع الشكل الذي ستأخذه العائلة الأمريكية وما ستطلبه ، وبناءً على هذا تقوم الشركة بتصميم وإنتاج المنتجات والخدمات المناسبة . وتعتبر سيرز اليوم هي العمل التصنيعي الحر الأول الذي يرتكز على السوق في الولايات المتحدة ؛ والذي يمارس الأعمال التي تتحدث عنها فقط أغلب الأعمال التصنيعية الحرة ، وهذا هو الطريق إلى التسويق الشامل الكلى . وتدين سيرز بنموها الهائل فى المبيعات والأرباح إلى هذه الاستراتيجية التسويقية التي تركزت على إيجاد مصادر الإمداد ، أكثر من بيع المنتجات للجمهور .

إلا أن سيرز تواجه اليوم تحديات جديدة ، تتطلب استراتيجية فكرية وابتكاراً تاماً مثلما حدث التطور فى الماضى .

وكانت سيرز تعلم منذ البداية ، اتجاهات الشعب الأمريكى الرئيسية ، ولذلك استخدمت وسيلة إدارية مستحبة ، وهى كتاب ملء بالإحصائيات السكانية والتنبؤ السكاني . وبنى يوليوس روزنفالد أساس عمله على التحليل السكاني والاتجاهات السكانية . وهكذا كانت سياسة شركة سيرز على طول الزمان هى البحث عن سوق الشباب ، وتحويله إلى سوق جماهيرى حقيقى .

قد يكون هناك تحول فى السوق الأمريكى ، لم تكن سيرز مستعدة له استعداداً استراتيجياً . ففى منتصف السبعينيات سيطر العائلات المتعلمة الشابة على السوق الأمريكية عن طريق أرباب هذه العائلة الذين يكسبون رزقهم كعمال معرفة أو كمعلمين . وحتى إذا تمكنت سيرز من أن تنقل إليهم العلاقة الخاصة التى كانت بينها وبين آبائهم ، فإن العمال نوى الياقات الزرقاء العاملين فى المدن الصناعية الكبيرة لن تقوم سيرز لهم بعمليات الصنع أو الشراء أو البيع فى المجالات التى تتعاظم فيها احتياجاتهم ويصبح إنفاقهم أسرع . فما زالت سيرز تركز على الشئ أساساً ، فهى فى الأساس صانع ومشتري ويأثع للسلع المصنعة ، إلا أن لدى العائلات المتعلمة الجديدة شراهة عالية للسلع . أما فى سلوك الإنفاق وقيمه فإنهم ينتمون إلى طبقة فوق العالية ، وليس للطبقة العالية فقط، حتى لو كانت دخولهم متوسطة . وهذا يعنى أن مجالات النمو الكبيرة فى ميزانيتهم قد لا تنصب على سلع يشترونها ، بل تنصب على المعلومات والتعليم والعناية الصحية والسياحة والمتعة فى وقت الفراغ والخدمات والنصائح المالية التى يعول عليها والتوجيه الخاص بالعمل واختيارات الحياة الوظيفية . إن هذه الأشياء أيضاً مطالب واحتياجات للعائلة الأمريكية ، وهى بالتالى المجالات التى تحتاج فيها العائلة الأمريكية إلى مشتر مطلع ومسئول . ولكن هذه المجالات فى جعلتها لا تدخل فى مجالات شركة سيرز ، التى أسست فيها نفسها لتكون مصنعة ومشتري مسئولة .

لقد كانت شركة سيرز تنتظر دائماً إلى سوقها على أنه سوق متجانس . ولم تدر اهتماماً إلى أن هناك قطاعات صغيرة من السوق لا تدخل فى نطاق عملاتها . فلم يكن الأثرياء جداً أو الفقراء جداً يشترون من شركة سيرز . ومن المسلم به أن الجزء الأكبر من الشعب يشتري نفس البضائع ويهتم بنفس السلع الغالية ، ويسهم فى شكل اقتصادى عام، وسيكولوجية اقتصادية واحدة . إن هذا الأمر أصبح غير حقيقى؛ فهناك دلائل على أن السوق الأمريكية تنقسم إلى عدد من القطاعات الكبيرة ، ذات اختلافات كبيرة فى السلوك الشرائى والقيم الاقتصادية فيما بينها . ويبدو أن شركة سيرز غير مستعدة لهذه التطورات .

بدأت شركة سيرز فى الأربعينيات فى التوسع فيما وراء الحدود الأمريكية ، إلى كندا ، ثم إلى أمريكا اللاتينية . وفى الستينيات وصلت إلى أسبانيا ، وحصلت على اهتمام الأقلية فى متاجر التجزئة فى بلاد أوروبية أخرى . كما أن هناك إشاعات دائمة بأنها

تخطط للتوسع إلى اليابان . بيد أنها حتى الآن تعتبر شركة أمريكية وليست شركة متعددة الجنسيات ، وعليها مواجهة قرارات خطيرة وصعبة . فإذا ظلت شركة أمريكية ، فإنها ستواجه احتمالاً خطيراً بهبوط مستمر في نموها وربحياتها ؛ لأن المطالب التي لا تدخل تحت بند السلع تزداد أهمية بالنسبة لميزانية الأسرة في الطبقات المتوسطة . وأما إذا قررت شركة سيرز أن تصبح شركة متعددة الجنسيات ، فعليها أن تختار البلاد والأسواق التي يمكنها الإسهام فيها على نحو كبير ، والتي تكون مناسبة لطريقتها الخاصة بالبيع بالجملة . وعليها بعد ذلك أن تفكر في سياستها بالكامل من تصميمات للمتاجر إلى المبيعات وإلى هيكل العلاقة مع الدول الأجنبية وحكوماتها ومصنعيها ومستثمريها ، كما أن عليها أن تتعلم تطبيق المداخل والمبادئ نفسها الأساسية ولكن مع اختلاف الأسواق واختلاف الثقافات .

وإذا أرادت سيرز الاحتفاظ بمكان الصدارة وقدرتها في النمو ، فإنها ستواجه تحديات جديدة وكبيرة ، وقد تضطر إلى إعادة تعريف ماهية عملها ذاته وأين تقع أسواقها وأماكن التجديدات والابتكارات المطلوبة .

إن الإجابات الصحيحة عن كل هذا تتضح دائماً باستعراض الماضي . والدرس المستفاد من قصة سيرز هو ألا نأخذ بالحلل الواضحة أمامنا إلا بعد ثبوت صحتها . ففي عام 1900 « عرف الجميع » أن الوعد القائل « الرضا مضمون وإلا سنعيد لك مالك » لن يجلب سوى الخسارة المالية الفادحة لتاجر التجزئة . وفي عام 1925 « عرف الجميع » أن السوق الأمريكية انقسمت بشكل حاد إلى قطاعات متميزة من حيث الدخل ، يقوم كل قطاع منها بشراء سلع مختلفة في أماكن مختلفة . وفي عام 1950 « عرف الجميع » أن المستهلك الأمريكي كان يرغب في الشراء من وسط المدينة ، وهكذا .

إن الدرس الهام المستفاد من قصة شركة سيرز هو المعلومة الخاصة بأن الحلول السليمة ليست نتيجة للذكاء أو « الحدس » ، فقد كان ريتشارد سيرز يمتلك هاتين الملكتين ولكنه فشل . فالحلول السليمة تأتي من طرح الأسئلة السليمة . وهذه بدورها تتطلب عملاً شاقاً منتظماً لكي نفهم ما هو العمل الحر ، وما هو عملنا الحر .

ما هو العمل الحر ؟



العمل الحر ينشئه ويديره الأفراد وليست القوى - الفكرة الغاطئة عن تحقيق الحد الأقصى للربح - الربح : شرط موضوعي للنشاط الاقتصادي وليس أساسه - الفرض من منشأة العمل الحر : إيجاد العميل - وظيفتان لتنظيم العمل : التسويق والابتكار - ثورة التسويق في أمريكا وأوروبا واليابان - التسويق ليس نشاطاً متخصصاً - أي بي إم ، كمثال - حماية مصالح المستهلك خطأ مشين في التسويق - من البيع إلى التسويق - المشروع أداة للنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية - الابتكار وظيفة اقتصادية - الابتكار بعد للعمل الحر الكلي - الاستخدام الإنتاجي لجميع الموارد المنتجة للثروة - ما هو العمل الإنتاجي - المعرفة والزمن مزيج المنتجات والعملية المفتوحة والهيكل التنظيمي كمعامل في الإنتاجية - تحويل المعرفة إلى شيء منتج - وظائف الربح - الربح مسئولية اجتماعية - ما هي كمية الربح المطلوبة - إدارة العمل الحر نشاط أساسي .

تبرز قصة شركة سيريز أن منشأة العمل الحر ينشئها الأفراد ويديرونها وليست القوى . إن قوى الاقتصاد تضع حدود العمل الإداري ، فهي توجد فرص التصرف الإداري ، ولكنها لا تحدد بنفسها تعريف العمل الحر وما يقوم به العمل الحر . ولا يوجد

شيء أكثر حماقة من القول المتكرر « بأن الإدارة ليست إلا مواومة العمل الحر مع قوى السوق » . ولا يتعين على الإدارة أن تجد هذه القوى فحسب ، بل عليها أن تصنعها . فقد تطلب الأمر يوليو/سبتمبر 1914 منذ خمسة وسبعين عاماً لتحويل سيرز إلى شركة كبيرة للعمل الحر، ثم تطلب الأمر بعد خمسة وعشرين عاماً الجنرال وود لكي يغير من الطبيعة الأساسية لهذه الشركة ، ويؤكد بالتالي نموها ونجاحها خلال فترة الكساد والحرب العالمية الثانية . واليوم فإن على الجيل الجديد للإدارة اتخاذ قرارات جديدة تحدد ما إذا كانت سيرز ستستمر في الازدهار أم أنها ستتحدر ، وهل ستبقى أم أنها ستهلك آخر الأمر . وهذا يصدق على كل عمل حر .

وثمة نتيجة أخرى وهي أنه لا يمكن تعريف أو تفسير أى عمل حر فى ضوء الربح ، فإذا ما سألنا رجل أعمال حرة « ما المقصود بالعمل الحر » ، فمن المحتمل أن يجيب بأنه « منظمة لتحقيق الربح » ، ومن المحتمل أن يجيب رجل الاقتصاد نفس الإجابة . إن هذا الجواب لا ينطبق على الواقع بل هو باطل .

فالنظرية الاقتصادية السائدة عن مشروع العمل الحر والسلوك ، والتي تنص على تحقيق الحد الأقصى للربح - تعتبر تفسيراً للحكمة القديمة التي تحبذ الشراء بضمن زهيد والبيع بضمن غالٍ - قد تفسر كيفية إدارة ريتشارد سيرز لعمله تفسيراً مناسباً ، ولكن لا يمكنها تفسير كيف يعمل مشروع سيرز ورويك أو حتى أى مشروع عمل حر آخر، ولا يمكنها أن تشرح كيف ينبغي أن يعمل . إن فكرة تحقيق الحد الأقصى للربح فكرة لا معنى لها فى الحقيقة .

ويعرف الاقتصاديون المعاصرون هذا جيداً ، إلا أنهم يحاولون إنقاذ النظرية . ولا يزال جويل دين Joel Dean ، أحد الاقتصاديين المعاصرين الموهوبين ، يتمسك بهذه النظرية كما هي ، ولكنه يعرفها على الوجه الآتى :

تفترض النظرية الاقتصادية افتراضاً أساسياً أن تحقيق الحد الأقصى للربح هو الهدف الرئيسى المنشود لكل منشأة . إلا أنه فى السنوات القوية الماضية ، قام المنظرون بتقييد تحقيق الحد الأقصى للربح عنما ربوه إلى المدى الطويل ، وإلى نخل الإدارة بون نخل المالك ، كما يجب أن تتضمن دخل غير مالى ، مثل زيادة الأجازات للمديرين

التفنيين نوى المزاج العصبى ، والمزيد من العلاقات المتوافقة بين المستويات التنفيذية المنشأة ، ومنع علاوة للاعتبارات الخاصة مثل التنافس المقيد وأيضاً الإبقاء على الرقابة الإدارية وتقادى طلبات الأجور واحتكار الدعاوى القضائية لمناهضى اتحاد المنتجين . إن هذا المفهوم أصبح شائعاً وغامضاً حتى يبدو أنه شمل معظم آمال الرجال فى الحياة .

ويعكس هذا الاتجاه وعياً متزايداً لدى واضعى النظريات لدرجة أن كثيراً من الشركات وخاصة الكبرى لا تعمل بمبدأ تحقيق الحد الأقصى للربح من حيث التكاليف الهامشية والإيرادات

إن هذا المفهوم الذى «أصبح شائعاً وغامضاً حتى أنه شمل معظم آمال الرجال فى الحياة » لا يعتبر مفهوماً جديداً . إنه أسلوب مختلف لقول « أنا لا أعرف ولا أفهم » . إن النظرية التى يتم الحفاظ عليها بعد ثبوت عدم ملاءمتها نظرية لا تحمل بالتأكيد معنى ولا فائدة .

إن الخطر الكامن فى المفهوم الخاص بتحقيق الحد الأقصى للربح يتمثل فى أن الربحية تبدو وكأنها أسطورة . وأى شخص يرقب الاختلاف بين نظرية تحقيق الحد الأقصى للربح والحقيقة ، كما صورها جويل دين ، سيكون محقاً فى استنتاجه بأن الربحية لا تهم - وهى نفس النتيجة التى توصل إليها جون كينيث جالبريث فى كتابه «الدولة الصناعية الجديدة» .

إن الربح والريحية أمران حاسمان بالنسبة للمجتمع ، أكثر منه بالنسبة للعمل الحر الفردى . إلا أن الربحية ليست الهدف وإنما هى عامل مقيد فى مشروع العمل الحر وأنشطته . والربح ليس تفسيراً أو سبباً أو أساساً لسلوكيات وقرارات العمل الحر ولكنه الاختيار لصلاحية هذه السلوكيات والقرارات . وإذا جلست الملائكة فى أماكن المديرين ، فإنهم سيهتمون بالريحية أيضاً بالرغم من عدم وجود مصلحة شخصية لهم فى الربح . وهذا ينطبق بنفس الدرجة على الأفراد الذين لا يتصفون بالملائكية ، مثل المفوضين الذين يديرون مشروعات العمل فى روسيا السوفيتية الذين يريدون ربحاً هامشياً أعلى من الرأسمالين الغربيين .

إن الاختبار الأول لأى عمل حر ليس تحقيق الحد الأقصى للربح ، وإنما الحصول على ربح كاف لتغطية مخاطر النشاط الاقتصادى وبالتالي تفادى الخسارة .

والسبب الجذرى فى هذا التضارب هو الاعتقاد الخاطىء بأن الدافع لأى شخص ما - والذي يسمى بالدافع الربحى لرجل العمل الحر - هو تفسير لسلوكه أو دليله إلى التصرف الصحيح . فإذا كان هناك شيء ما على الإطلاق كالدافع الربحى فذلك أمر يعبط الكثير من الشك ، قام بابتداعه رجال الاقتصاد الكلاسيكيون لشرح الحقيقة الاقتصادية ، التى لم تتمكن من شرحها نظريتهم الخاصة بالتوازن الاستاتيكي . ولم يكن هناك أبداً أى دليل على وجود الدافع الربحى . لقد وجدنا منذ زمن بعيد التفسير الحقيقى لظاهرة التغير الاقتصادى والنمو التى تم وضع الدافع الربحى مقدماً لشرحها .

إن فهم سلوك العمل الحر والربح والربحية ليس له علاقة بما إذا كان الدافع الربحى موجوداً أو غير موجود . فلنن كان جيم سميث Jim Smith ، مثلاً ، يقوم بالعمل الحر للحصول على ربح فذلك أمر يخصه وحده هو وشركته ركوردينج أنجل . ولا يطلعنا على ما يفعله جيم سميث أو على كيفية أدائه . ونحن لا نعلم شيئاً عن عمل المنقب عن اليورانيوم بصحراء نيفادا ، لجرد علمنا بأنه يحاول عمل ثروة خاصة به . كما أننا لا نعرف شيئاً عن عمل طبيب متخصص فى القلب ، لجرد علمنا بأنه يحاول أن يوفى لنفسه أسباب الرزق أو أنه يحاول إفادة البشرية . إن الدافع الربحى وما يترتب عليه من تحقيق الحد الأقصى للربح لا يوجد لهما أى صلة بوظيفة العمل الحر أو الفرض من هذا العمل أو عملية إدارته.

وفى الحقيقة فإن هذا المفهوم الخاص بالدافع الربحى يحدث ضرراً ، إنه السبب الرئيسى لسوء الفهم لطبيعة الربح فى مجتمعنا والعداء المتأصل للربح الذى يعتبر أحد الأمراض الخطيرة فى أى مجتمع صناعى . وهو المسئول على نحو كبير ، عن أسوأ أخطاء السياسة العامة - فى هذا البلد وفى أوروبا الغربية - التى تبني ، على نحو متوازن ، على عدم تفهم طبيعة مشروع العمل الحر ووظيفته والفرض منه . كما أنه مسئول عن جانب كبير من الاعتقاد السائد بأن هناك تضارباً راسخاً بين الربح وقدرة الشركة على القيام بإسهام اجتماعى . وفى الواقع فإن أى شركة لا يمكنها القيام بإسهام اجتماعى إلا إذا

كانت ربحيتها عالية . والتوضيح بكل صراحة ، فإن الشركة المفلسة لا تعتبر مكاناً مناسباً للعمل من أجل الجماعة ، ولا تعتبر جأراً مناسباً أو عضواً محبباً فيها ، مهما كان الاعتقاد المضاد لهذا الذي يتبناه بعض علماء الاجتماع .

الفرض من العمل الحر

يجب أن نتناول في البداية الفرض من العمل الحر لمعرفة ماهيته ، والفرض يقع خارج نطاق العمل الحر نفسه . وفي الحقيقة يجب أن يقع في المجتمع حيث إن مشروع العمل الحر أحد أعضاء المجتمع . وهناك تعريف واحد صحيح لمفهوم الفرض من العمل الحر ، وهو إيجاد العميل أو الزبون .

إن الأسواق لم تخلقها الطبيعة ولا القوى الاقتصادية ، ولكن أوجدها رجال الأعمال الحرة . إن الحاجة التي يشيعها العمل الحر قد يشعر بها العميل ، قبل أن تقدم له وسائل الإشباع . ومثلها كمثّل الطعام في حالة الجوع ، قد تسيطر على حياة العميل وتملا يومه ، إلا أنها تظل حاجة كامنة إلى أن تحولها جهود رجال الأعمال الحرة إلى مطالب نافذة . ومن هذه اللحظة يكون هناك عميل وسوق . إن الحاجة قد لا يستشعرها العميل المنتظر . فلم يعرف أحد أنه كان يريد ماكينة زيروكس أو كمبيوتر حتى أصبحت هذه الأشياء في متناول اليد . ومن الجائز أن الحاجة لم توجد على الإطلاق حتى أوجدتها جهود الأعمال الحرة - سواء بالابتكار أو الثقة أو الدعاية أو الإعلان أو فن البيع . وفي كل حالة من هذه الحالات ينشأ العميل من جهود منشآت العمل الحر .

والعميل هو الذي يقرر ماهية العمل الحر . والعميل وحده ، الذي يرغب في الدفع طلباً لسلعة أو خدمة ، هو الوحيد الذي يحول الموارد الاقتصادية إلى ثروة ، ويحول الأشياء إلى سلع . ولا يأتي في الدرجة الأولى من الأهمية ما يفكر العمل الحر في إنتاجه - خاصة بالنسبة لمستقبل العمل الحر ونجاحه . والتعريف الهندسي المثالي للجودة أنها شيء يصعب تنفيذه ومعقد ويكلف كثيراً من المال ! ولكن هذا ليس الجودة إنه عدم صلاحية . وما يعتقد العميل أنه يقوم بشرائه وما يعتبره قيمة إنما هو أمر حاسم - إنه يحدد ماهية العمل الحر ، وما ينتجه ، وما إذا كان العمل سيزداد وينمو . إن ما يشتريه العميل ويعتبره قيمة ليس على الإطلاق سلعة منتجة . إنه يشتري منفعة ، بمعنى ، أنه

يشترى ما تفعله له السلعة أو الخدمة المشتراء ، وما هي القيمة بالنسبة للعميل ، إنها كما سنرى (فى الفصل 7) هي أى شيء غير الوضوح .

إن العميل هو الأساس لأى منشأة عمل حر ، وهو الذى يبقيه فى الوجود . وهو الوحيد الذى يوفر العمل . ويعهد المجتمع بالموارد المنتجة للثروة لمشروع العمل واسد حاجة العميل ومطالبه .

وظيفتان لتنظيم العمل

بما أن جذب العميل هو الغرض ، فهناك وظيفتان أساسيتان - اثنتان فقط - لمشروع العمل الحر : التسويق والابتكار . فالتسويق والابتكار هما اللذان يأتیان بالنتائج ، فى حين يمثل الباقي كله التكاليف .

والتسويق هو الوظيفة المتميزة الفريدة التى يؤدّيها العمل الحر . ويقف العمل الحر بعيداً عن جميع التنظيمات البشرية الأخرى لأنه يقوم بتسويق سلعة أو خدمة . وهو مالا تفعله الكنيسة أو الجيش أو المدرسة أو الدولة . وكل منظمة تحقق ذاتها من خلال تسويق سلعة أو خدمة تعتبر عملاً حراً . وأى منظمة يغيب فيها التسويق أو يكون عارضاً فليست عملاً حراً ، ولا يجب أن تدار على أنها عمل حر .

وكان أول من رأى التسويق فى الغرب بوضوح على أنه وظيفة فريدة ومحورية لمشروع العمل الحر ، وأن جذب العميل هو عمل الإدارة الخاص - هو سيروس هـ . ماكورميك Cyrus H. McCormick (1809 - 1884) . ولم يذكر التاريخ شيئاً سوى أنه قام باختراع آلة حصاد ميكانيكية . ولكنه اخترع أيضاً الأنواع الأساسية للتسويق الحديث ، وهى : أبحاث السوق وتحليل السوق والمفهوم الخاص بالمكانة فى السوق وسياسات تحديد الأسعار ومنسوب بيع الخدمات وسد حاجة العملاء بالخدمات وقطع الفيار والبيع بالتقسيط . لقد قام بكل هذا حوالى عام 1850 ، ولم يحاكيه أحد حتى فى بلده إلا بعد مرور خمسين عاماً .

وفى الشرق الأقصى نشأ التسويق فى وقت أسبق ، نون أن يجد أيضاً من يحاكيه لفترة طويلة . وتم استخدام التسويق فى اليابان حوالى عام 1650 على يد رأس عائلة

ميتسوي ، الذي استقر في طوكيو كتاجر ، وافتتح ما يمكن أن يسمى بلول متجر متعدد الأقسام . وبذلك سبق شركة سيرز و روبك في سياستها الأساسية بمانتي وخمسين عاماً : بأن يكون هو المشتري من أجل عملائه ، وأن يصمم لهم المنتجات المناسبة ، وأن يطور الموارد لإنتاجها . وإيجاد مبدأ « نرد لك نقودك دون أى سؤال » ، وكذا فكرة تقديم مجموعة متنوعة كبيرة من المنتجات إلى عملائه ، بدلاً من التركيز على حرفة واحدة أو منتج من صنف واحد أو عملية واحدة . ولاحظ أيضاً أن التغييرات الاجتماعية في بلده في ذلك الوقت ، أوجدت طبقة جديدة من العملاء المحتملين ، وهم الطبقة العليا الجديدة من الوافدين حديثاً إلى المدن وطبقة البورجوازيين الجدد . وعلى هذه الأسس لم يتم خلفاؤه ببناء أكبر منشأة عمل حر لبيع التجزئة في اليابان ، وهي سلسلة محلات ميتسوكوشي Mitsukoshi متعددة الأقسام فحسب بل أنشأوا أيضاً واحداً من أكبر المجمعات الصناعية التجارية المالية في اليابان ، وهي ميتسوي زايباتسو mitsui Zaibatsu .

إن الثورة الاقتصادية للاقتصاد الأمريكي منذ عام 1900 ، كانت ثورة في التسويق في جانب كبير منها ؛ وما زال التسويق المبنى على الابتكار والجرأة والريادة نادراً في الأعمال الحرة الأمريكية . وهناك أعمال حرة قليلة العدد ، يمكن مساواتها بشركة سيرز في عام 1925 ناهيك عن سيرز في عام 1970 . ومن خمسين عاماً مضت ، كان موقف رجل الأعمال الأمريكي من التسويق هو أن « إدارة المبيعات ستبيع أى شيء ينتجه المصنع » . ولكن الأمر اليوم مختلف ، فقد أصبح « إن من واجبنا إنتاج ما يحتاجه السوق » ، وبالرغم من القصور في التنفيذ ، فإن الموقف في حد ذاته غير من اقتصادنا بالقدر الذي غيرته الابتكارات التقنية لهذا القرن .

أما في أوروبا فلم يكن التسويق مقبولاً كوظيفة محورية في العمل الحر إلا بعد الحرب العالمية الثانية بفترة . وكانت لمبيعات التصدير قيمة عالية وقتئذ ، وهو أمر باقٍ من مذهب التجاريين في القرن الثامن عشر ، والذي كان يعتبر الاستهلاك المحلي عملاً مضاداً للمجتمع ، ويعتبر البيع لخارج الدولة عملاً وطنياً يستحق التقدير (وثمة شيء من هذا المعتقد ما زال باقياً في اليابان ويشكل سياسات الحكومة اليابانية وموقفها) .

إن البيع لم يكن يحظى بالاحترام اللازم . فقبل عام 1914 ، كان من الممكن لى

مدير لمبيعات التصدير الحصول على وظيفة في الجيش الروسي ، لأنه كان يعامل على أنه « جنتمان » . أما مدير المبيعات المحلي ، فلم يكن مقبولاً بل كان محتقراً . وحوالي عام 1950 كانت هناك شركات إيطالية كبيرة ، يجلس مديرو التصدير بها في مجلس الإدارة ككعضاء في الإدارة العليا ، في حين لم يكن من بين هؤلاء مسئول واحد عن المبيعات المحلية ، بالرغم من أن السوق المحلي كان يمثل 70 ٪ من أعمال الشركة .

وكان هذا التحيز الاجتماعي الأوروبي التقليدي ضد السوق والعملاء والبيع سبباً هاماً في شهرة اتحاد المنتجين أي الكارتل في أوروبا . فلم يكن هناك ما يدعو إلى القلق بخصوص الأسواق والمبيعات - على الأقل على المدى القصير - إذا قامت إحدى الصناعات بتقسيم عملها على أحد اتحادات المنتجين (كارتل) المنظمين البارعين .

وكان الانتقال من هذا الموقف إلى موقف يعتبر فيه التسويق وظيفة تجارية محورية - وإن لم يكن بعد الوظيفة المحورية للعمل الحر - أحد الأسباب الرئيسية للانتعاش الأوروبي المتفجر منذ عام 1950 .

ولقد دخلت طريقة التسويق في أوروبا لأول مرة في العشرينيات عن طريق سلسلة متاجر بيع التجزئة الإنجليزية ماركس وسينسر . وبالرغم من نجاح هذه الشركة في فترة تقل عن خمسة عشر عاماً من 1920- 1935 ، فقد أصبحت أكبر شركة للبيع بالتجزئة وأسرعها في النمو وأكثرها ربحية في أوروبا . وتبعته شركات قليلة بعد الحرب العالمية الثانية . ومنذ هذا الوقت اجتاحت أوروبا ثورة التسويق ، وعلى رأسها شركات مثل فيليبس في هولندا ويونيليفر وفيات .

وفي اليابان قامت شركات قليلة بمحاكاة ميتسوي . وربما لم تبدأ ثورة التسويق في اليابان حتى ظهور شركة سوني الجديدة ، التي بدأت في التسويق في الخمسينيات في اليابان أولاً ثم في العالم كله . وحتى ذلك الحين ، كانت معظم الأعمال اليابانية الحرة موجهة للإنتاج أكثر منها للسوق ، ولكنهم تعلموا بسرعة مذهلة . إن نجاح الاقتصاد الياباني في الأسواق العالمية منذ الخمسينيات ومعجزتها الاقتصادية حثاً بسبب قبولها للتسويق على أنه أهم وظيفة للعمل الحر وأخطر مهمة فيه .

إن التسويق أساسى لدرجة لا يمكن معها اعتباره وظيفة منفصلة (أى عملاً منفصلاً ومهارة منفصلة) من خلال العمل الحر أو حتى مساوياً لأعمال أخرى مثل التصنيع أو شئون الأفراد . فالتسويق يتطلب عملاً منفصلاً ومجموعة نشاطات مميزة . ولكنه يملك البعد المحورى للعمل الحر بكامله ، فهو العمل الحر كله من وجهة نظر نتائجه النهائية : أى من وجهة نظر العميل . وإذا يجب أن تسرى المسؤولية والاهتمام بالتسويق فى جميع مجالات المشروع .

ومن بين الشركات المصنعة الأمريكية تبرز شركة ذات اتجاه تسويقى ، وهى شركة أى بى إم وتعتبر أيضاً أحسن مثال على قدرة التسويق (انظر مناقشة شركة أى بى إم بالفصل 12 - الجزء الثالث) . إن هذه الشركة لا تدين بنهضتها السريعة إلى الابتكارات التكنولوجية أو القيادة فى الإنتاج ؛ إذ إنها قد جاءت إلى مجال الكمبيوتر متأخرة ، ودون خبره تكنولوجية أو معرفة علمية . وفى حين كان قادة الإنتاج والتكنولوجيا فى شركات يونيفاك وجنرال إلكتريك و آر سى إيه يركزون على المنتج والتكنولوجيا فى أوائل أيام ظهور الكمبيوتر ، قام المسئول عن المبيعات الذى كان يدير أى بى إم بالسؤال : «من هو العميل ؟ وما القيمة عنده ؟ وكيف يقوم بالشراء ؟ وماذا يحتاج ؟» ونتيجة لهذا تمت سيطرة الشركة على السوق كله .

من البيع إلى التسويق

بالرغم من التأكيد على أهمية التسويق والمدخل المؤدى إليه ، فإنه ما زال كلاماً منمقاً وليس حقيقة فى كثير من الأعمال الحرة . إن مذهب حماية المستهلك يثبت ذلك ، فهو يطلب من العمل الحر أن يبيع بيعاً فطرياً ، ويطلب أن يبدأ العمل الحر باحتياجات العميل وواقعه والقيم الخاصة به . ويطلب من العمل الحر تعريف هدفه على أنه إشباع احتياجات المستهلك . ويطلب أن يقيم العمل الحر مكافأته على أساس ما يقدمه للمستهلك . وبعد عشرين عاماً من أحاديث التسويق المنمقة أصبح مذهب حماية المستهلك حركة شعبية قوية ، مما يثبت أنه لم تكن هناك ممارسة تذكر للتسويق . إن مذهب حماية المستهلك «عار على التسويق» .

ولكن مذهب حماية المستهلك فرصة فى التسويق أيضاً ، إذ إنه يدفع بالأعمال

الحررة لكي تركز على السوق في أعمالها وأحكامها .

وفوق كل هذا ، فطلي مذهب حماية المستهلك أن يبعد الفوضى التي توضح ، على نحو كبير ، السبب وراء عدم وجود تسويق حقيقي . وعندما يتكلم المديرون عن التسويق فإنهم يعنون الأداء المنظم لجميع وظائف البيع ، ولكن هذا يعتبر أيضاً عملية بيع عادية ، فإنه ما زال يبدأ بكلمة « منتجاتنا » . وما زال يبحث عن « سوقنا » . إن التسويق الحقيقي يبدأ كما بدأت شركة سيرز - بالعميل أولاً وبياناته الخاصة وواقعه واحتياجاته وقيمه . والتسويق لا يسأل : « ماذا نريد بيعه ؟ » ولكنه يسأل : « ماذا يرغب العميل في الشراء ؟ » وهو لا يقول « هذا هو ما يقوم به منتجنا أو خدمتنا » ، بل يقول : « تلك إشباعات العميل التي يبحث عنها » .

إن البيع والتسويق أمران متناقضان وليسا مترادفين أو حتى متتامين .

ويمكن للمرء افتراض أن هناك احتياجاً دائماً إلى بعض البيع . ولكن هدف التسويق هو جعل البيع غزيراً وفائضاً عن الحاجة . إن هدف التسويق هو فهم ومعرفة العميل معرفة جيدة إلى الدرجة التي تصبح فيها السلعة أو الخدمة المقدمة مناسبة له ، بحيث تباع نفسها بنفسها .

ومن الأمثل أن تكون نتيجة التسويق هي الوصول إلى عميل راغب في الشراء . وكل المطلوب بعد ذلك هو جعل المنتج أو الخدمة في متناول يده ، بمعنى ، أن العملية تخضع للمنطق أكثر مما تخضع لفن البيع ، وهي توزيع إحصائي أكثر منها ترويج مبيعات . وقد نكون بعيدين عن هذه المثالية بعداً كبيراً . ولكن مذهب حماية المستهلك مؤثر وأصح إلى أن الشعاع السليم لإدارة العمل الحر يجب أن يكون ، وعلى نحو متزايد ، « الانتقال من البيع إلى التسويق » .

المشروع أداة في النمو الاقتصادي والتنمية

إن التسويق وحده لا يصنع مشروع العمل الحر . وفي الاقتصاد الاستاتيكي (المستقر) لا يوجد مشاريع للعمل الحر ، ولا يوجد حتى رجال أعمال حرة . إن الرجل الوسيط في المجتمع المستقر سيمسار يستلم مكافأته في شكل أجر ، أو مضارب لا يحدث أي نفع .

□ ماهو العمل الحر ؟

إن مشروع العمل الحر لا يوجد إلا فى اقتصاد أخذ فى التوسع أو ، على الأقل ، فى اقتصاد يعتبر التغيير أمراً طبيعياً ومقبولاً . والعمل الحر هو - على وجه الخصوص - أداة النمو والتوسع والتغيير .

ومن ثمة تكون الوظيفة الثانية للعمل الحر هى الابتكار - أى تقديم الإشباعات الاقتصادية المختلفة . ويجب ألا يكتفى العمل الحر بمجرد تقديم سلع أو خدمات اقتصادية ، بل إن عليه تقديم الأفضل والأكثر من الأشياء الاقتصادية . وليس من الضروري أن ينمو العمل الحر فى الحجم ، ولكنه يجب أن ينمو تجاه الأفضل باستمرار .

قد ينتج عن الابتكار انخفاض فى السعر ، وهى المعلومة التى يهتم بها رجال الاقتصاد إلى أبعد الحدود ، لمجرد أنها المعلومة الوحيدة التى يمكن التعامل معها بالأنوات الكمية . ولكن ربما كان النتيجة هنا أيضاً منتجاً جديداً من نوع أفضل أو رفاهية جديدة أو تعريفاً لمطلب جديد .

إن أكثر الابتكارات إنتاجاً هى السلعة أو الخدمة المختلفة التى تؤدى إلى إيجاد احتمال جديد للإشباع بدلاً من التحسين . إن هذا المنتج الجديد المختلف سيكلف أكثر إلا أن أثره الشامل سيجعل الاقتصاد أكثر إنتاجاً .

إن المضاد الحيوى يكلف أكثر بكثير من الكمادات الباردة التى كانت سلاح الطبيب الوحيد فى علاج التهاب الرئوى . كما أن الكمبيوتر يكلف أكثر من الآلة الحاسبة . والآلة الكاتبة أعلى من الريشة التى كانت تستخدم فى الكتابة ، وماكينه الزيروكس للنسخ أعلى من مكبس الطباعة القديم أو حتى الآلة الناسخة . وعلاج السرطان أعلى تكلفة من تكلفة جنازة من الدرجة الأولى .

وهكذا ، فإن سعر المنتج ليس إلا درجة واحدة فقط من مقياس قيمة أى ابتكار جديد أو عملية اقتصادية برمتها . وقد نرجع السعر إلى الوحدة من أحد المخرجات ، مثل : مقارنة سعر الدواء بما سيوفره من تكاليف الإقامة فى المستشفى وبما سيوفره من أروام إضافية من الحياة المليئة بالعمل . لكن هذا غير مناسب . إننا نحتاج فعلاً إلى مقياس للقيمة . فما هى القيمة الاقتصادية التى يقدمها الابتكار إلى العميل ؟ إن العميل هو

الحكم الوحيد وهو وحده الذى يعرف واقعه الاقتصادى .

وقد يعنى الابتكار إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات القديمة . والبائع الذى ينجح فى بيع التلجعات للإسكيمو لمنع الطعام من التجمد ، هو مبتكر كما لو كان قد طور عملية جديدة أو اخترع منتجاً جديداً . وعملية بيع التلجعات للإسكيمو للاحتفاظ بالطعام بارداً (ليس مجمداً) هى إيجاد لسوق جديد . فمن الجهة التكنولوجية ليس هناك سوى المنتج القديم بالطبع ، ولكن من الجهة الاقتصادية هناك ابتكار .

وعلاوة على ذلك ، فالابتكار ليس اختراعاً ، إنه اصطلاح اقتصادى وليس تكنولوجياً . إن الابتكارات غير التكنولوجية ، سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية ، تعتبر على الأقل على نفس درجة أهمية الابتكارات التكنولوجية (انظر الفصل 13 - الجزء الثالث ، « المنظمة الابتكارية ») .

ومهما كانت أهمية القاطرة البخارية كاختراع ، فهناك أيضاً ابتكاران غير تكنولوجيين لهما علاقة بظهور الاقتصاد الحديث ، وهما : تعبئة القوة الشرائية من خلال الائتمان البنكى ، وتطبيق نظرية الاحتمالات الرياضية على مخاطر النشاط الاقتصادى أى التأمين . إن ابتكار المسؤولية المحدودة وما تبعها من تطور ، وهى الشركة ذات المسؤولية المحدودة المملوكة ملكية عامة كان لها نفس درجة الأهمية . كما أن تمويل البيع بالتقسيط (أو كما يسميه الإنجليز الشراء بالتقسيط) كان له نفس الوقع فهو يجعل فى الإمكان دفع المال من أجل زيادة الإنتاج من حصيللة المستقبل للاستثمار ، وهو الذى مكن المزارع الأمريكى فى القرن التاسع عشر من شراء الأدوات التى جعلته منتجاً وأن يدفع ثمنها بعد جمع محصوله بتكلفة أقل . وهذا يجعل تمويل البيع بالتقسيط مولداً قوياً للتنمية الاقتصادية فى البلاد الفقيرة الأخذة بأسباب النمو .

ولم يعد الابتكار يعتبر وظيفة منفصلة بدرجة أكبر من التسويق فى التنظيم الخاص بمشروع العمل الحر . فهو لا يقتصر على العمل الهندسى أو البحوث ولكن يمتد إلى جميع أنحاء العمل الحر وكل نشاطاته ووظائفه . ولا يمكن قصر الابتكار على الصناعة التحويلية . فالابتكار له أهميته فى التوزيع بقدر أهميته فى الصناعة التحويلية وهذا يصدق على الابتكار فى شركة التأمين أو فى بنك .

ولقد تركزت القيادة فى الابتكار الخاص بالمنتج والخدمة ، من الناحية التقليدية ، فى وظيفة واحدة ليست مسئولة عن أى شيء آخر . وهذا صحيح ، بصفة خاصة ، بالنسبة للأعمال الحرة ذات التكنولوجيا الثقيلة فى الهندسة أو الكيمياء . وفى شركة التأمين أيضاً ، قد يكون ملائماً تخصيص إدارة ذات مسئولية قيادية لاستنباط تغطيات تأمينية جديدة ، وقد تخصص إدارات مماثلة للابتكار فى تنظيم المبيعات ، وإدارة وثائق التأمين والبت فى الشكاوى . وقد تخصص مجموعة للعمل فى ابتكار طرق جديدة لاستثمار أموال الشركة . وكل هذه الأعمال هى أعمال خاصة بشركة تأمين .

ولكن أفضل طريقة (كما يتضح من مناقشة هذا الموضوع تفصيلاً فى الفصل 13- الجزء الثالث) لتنظيم الابتكار المنظم الهادف ، هو تنظيمه كنشاط للعمل الحر وليس كعمل وظيفى . ويجب ، فى نفس الوقت ، أن تكون لكل وحد إدارية مسئوليتها عن الابتكار وعن أهداف ابتكارية محددة . ويجب أن تكون مسئولة عن الإسهام فى الابتكار فى منتج الشركة أو الخدمة التى تقدمها . وطبيها أن تتأخر ، على نحو واعد ، فى تقدم المهارة فى المجالات الخاصة التى تعمل فيها : البيع أو المحاسبة أو مراقبة الجودة أو إدارة شئون الأفراد .

ويمكن تعريف الابتكار على أنه مهمة منح الموارد البشرية والمادية الجديد والاعظم من الطاقة المنتجة للثروة . والابتكار هام خاصة بالنسبة للدول النامية . فهذه البلاد لديها الموارد . ولكنهم فقراء لافتقارهم إلى القدرة على جعل هذه الموارد شيئاً منتجاً للثروة ، وهم قادرون على استيراد التكنولوجيا ولكن عليهم إنتاج الابتكارات الاجتماعية الخاصة بهم لتشغيل التكنولوجيا المستوردة .

لقد كان تفهم هذا الأمر هو المقدرة العظيمة لمؤسس اليابان الحديثة منذ قرن مضى . فقد تعمداً إبقاء بلدهم معتمدة على التكنولوجيا الغربية - وهو اعتماد ظل حتى وقت قريب . ولكنهم وجهوا طاقاتهم وطاقات شعبيهم إلى ابتكارات اجتماعية ، تمكن بلدهم من أن تصبح مجتمعاً حديثاً قوياً ، له اقتصاد حديث قوى مع التمسك بالصفات والثقافات اليابانية المميزة .

إن الابتكار كما نرى أمر مهم وحاسم بالنسبة للتنمية الاقتصادية ، كما أن التنمية

الاقتصادية مهمة تنظيمية وتخطيطية قبل كل شيء .

ويتعين على المديرين تحويل احتياجات المجتمع إلى فرص للأعمال المربحة . وهذا أيضاً تعريف للإبتكار . ونحن بحاجة لتأكيد ذلك الآن ، فمتى ندرك تماماً احتياجات المجتمع والمدارس ونظم الرعاية الصحية والمدن والبيئة . إن هذه الاحتياجات لا تختلف في نوعياتها عن تلك التي كانت موجودة في القرن التاسع عشر ، والتي قام منظم العمل بتحويلها إلى صناعات نماء ، مثل : صحف الحضر والترام وناطحة السحاب ذات الهيكل المصنوع من الصلب والكتب الدراسية والتليفون والصناعات النواثية . إن الاحتياجات الجديدة تتطلب بالمثل العمل الحر المبتكر .

الاستخدام الإنتاجي للموارد المنتجة للثروة

كل مشروع كبير عليه استخدام الموارد المنتجة للثروة لتحقيق هدفه في جذب العميل . وهو ، لهذا ، مطالب باستخدام هذه الموارد استخداماً منتجاً . وهذه هي الوظيفة الإدارية للعمل الحر ، وتسمى من الناحية الاقتصادية بالإنتاجية .

وفي السنوات الأخيرة كثر الكلام عن الإنتاجية . ومقولة أن الإنتاجية الكبرى - الاستخدام الأفضل للموارد - هي المفتاح إلى مستوى معيشة عال وأنها نتاج نشاط العمل الحر مقولة ليست بجديدة . واليوم يعلم الجميع أن مشكلة التضخم المهيمنة على الاقتصاد الحديث ، ما هي إلا ذلك المرض الناتج من القصور في الإنتاجية . إننا في الحقيقة لا نعرف سوى القليل عن الإنتاجية ، وأسنا قادرين على قياسها حتى الآن .

وتعني الإنتاجية ذلك التوازن بين جميع عناصر الإنتاج التي تعطى أقصى المخرجات بأقل مجهود . وهذا يختلف تماماً عن إنتاجية كل عامل أو كل ساعة عمل ، لأنها ، في أحسن الأحوال ، تنعكس على مثل هذه المستويات التقليدية على نحو يعيد ومبهم .

وما زالت هذه المستويات تركز على مبدأ القرن الثامن عشر ، ومفاده أن العمل اليدوي هو المورد الإنتاجي الوحيد ، وأن العمل اليدوي - في النهاية - هو المجهود الحقيقي الوحيد . وما زالت هذه المستويات تعبر عن الفكرة الميكانيكية الخاطئة التي تعتبر

أن جميع الإنجازات البشرية يمكن قياسها بوحدات من المجهود العضلى . ولا يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية فى أى اقتصاد حديث عن طريق المجهود العضلى . فهي دائماً تنتج من التخلّى عن المجهود العضلى وإيجاد بديل آخر . وأحد هذه البدائل ، بطبيعة الحال ، هو المعدات الرئيسية أى الطاقة الميكانيكية .

وهناك شيء لا يقل أهمية عما سبق ، وإن لم يحظ بالانتباه حتى وقت قريب ، وهو تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إحلال المعرفة محل العامل اليدوى ، سواء أكان ماهراً أم غير ماهر ، والذي نتج عنه التحول من العمال الكادحين إلى العمال المؤهلين ، مثل : المديرين والفنيين والمحترفين .

وقليل من التفكير سيوضح أن معدل تكوين رأس المال الذى يوليه الاقتصاديون كثيراً من العناية ما هو إلا عامل ثانوى إذ يجب وجود من يخطط ويصمم المعدات - وتلك مهمة فكرية نظرية تحليلية - قبل تركيبها واستخدامها . ويجب أن يكون معدل «تكوين العقل» العامل الأساسى فى أى تنمية اقتصادية ، أى معدل إنتاج الدولة لأفراد لديهم المخيلة والبصيرة والعلم والمهارات النظرية والتحليلية .

ومع ذلك ، فليس التخطيط والتصميم وتركيب المعدات الرئيسية إلا الزيادة فى الإنتاجية عن طريق استبدال القوة العقلية بالقوة العضلية . وهناك شيء آخر له نفس الأهمية ، وهو تغيير طبيعة العمل من العمل اليدوى ، الذى يحتاج كثير من الأفراد المهرة وغير المهرة ، إلى عمل يحتاج إلى التحليل النظرى والتخطيط الفكرى دون أى استثمار للمعدات الرئيسية .

وقد بدأ هذا الإسهام واضحاً فى الخمسينيات ، فى التحليل الخاص بالفجوة الإنتاجية بين الصناعة الأوروبية والأمريكية . وقد ظهر واضحاً من الدراسات التى قام بها معهد ستانفورد للبحوث ومنظمة التعاون الاقتصادى ، أن الاختلاف فى الإنتاجية بين أوروبا الغربية والولايات المتحدة لم يكن سببه رأس المال المستثمر . ففى كثير من الصناعات الأوروبية بلغت الإنتاجية ثلثي الإنتاجية المماثلة لها فى الصناعة الأمريكية ، بالرغم من تساويهما فى رأس المال المستثمر والمعدات . وكان التفسير الوحيد لذلك هو نقص عدد المديرين والفنيين ، وضعف الهيكل التنظيمى فى الصناعة الأوروبية إلى جانب

اعتمادها على المهارة اليدوية .

وفي عام 1900 كانت شركة الصناعة التحويلية النمطية في الولايات المتحدة تنفق على الأرجح ما لا يزيد عن خمسة أو ثمانية دولارات على المديرين والفنيين والمهنيين مقابل كل مائة دولار من أجور العمل المباشرة . واليوم يوجد كثير من الصناعات التحويلية يتساوى فيها بندي الإنفاق - بالرغم من ارتفاع معدلات أجور العمل المباشر بسرعة أكبر نسبياً . وفي خارج نطاق الصناعة التحويلية والنقل والمناجم أى فى مجالات التوزيع والشئون المالية والتأمين والصناعات الخدمية (والتي تشكل ثلثي الاقتصاد الأمريكى) ازدادت الإنتاجية أساساً عن طريق إحلال التخطيط مكان العمل، وإحلال العقل المفكر مكان القوة العضلية ، وإحلال المعرفة مكان العرق .

وبكل تأكيد ، توجد أعظم الفرص لزيادة الإنتاجية فى العمل المؤهل نفسه ، خاصة فى الإدارة . إن المفردات القوية للعمل الحر - والخاصة بالحسابات بالذات - فيما يتعلق بالإنتاجية قد عفا عليها الزمن ، وأصبحت مضللة . فإن ما يطلق عليه المحاسب العمل الإنتاجى هم العمال اليدويين الذين يباشرون الماكينات والذين هم أقل العمال إنتاجاً بالفعل . وما يطلق عليه عمل غير إنتاجى - كل الأفراد الذين يسهمون فى الإنتاج دون مباشرة الماكينات - فهم خليط غير متجانس ويشمل العمل العضلى منخفض الإنتاجية مثل عمال النظافة وبعض أصحاب المهارات التقليدية ذات الطاقة الإنتاجية العالية مثل صانعى الآلات وأصحاب المهارات الصناعية العالية الجند مثل عمال صيانة الكهرباء ، وأفراد مؤهلين فى الصناعة مثل مشرفى العمال والمهندسين الصناعيين ومراقبى الجودة .

وفى النهاية ، فإن من يجمعهم المحاسب معاً فى بند النفقات العامة - والمصطلح نفسه ينم عن رفض أدبى - يشمل كل من يجب أن يكون أكثر الموارد إنتاجية ، مثل : المديرين والباحثين والمخططين والمصممين والمبتكرين . وقد يشمل أيضاً ، مع ذلك ، عناصر طفيلية (إن لم تكن مخربة) على هيئة أفراد نوى أجور عالية لا نحتاج إليهم إلا لقصور التنظيم وضعف النفسية أو الأهداف ، أى لسوء الإدارة .

إننا نحتاج إلى مفهوم للإنتاجية يرمى جميع الجهود التى تبذل لتحقيق الإنتاج ويعبر عنها منسوبة إلى نتائجها ، أكثر من احتياجنا لمفهوم يدعى بأن العمل ليس إلا

الجهد المنتج . ولكن هذا المفهوم (الذى يعتبر خطوة كبيرة للأمام) ليس كافياً إذا اقتصر تعريفه المجهود على الأنشطة التى يمكن قياسها كتكاليف واضحة ومباشرة ؛ أى طبقاً لتعريف المحاسب للجهد ودلالته . وهناك عمل ذات وقع هام وحاسم على الإنتاجية لا يمكن تحويلها إلى أرقام واضحة فى التكلفة .

وأول هذه العوامل المعرفة - أكثر موارد الإنسان إنتاجاً إذا طبقت تطبيقاً سليماً ، ولكنها أكثر تكلفة ولايست منتجة تماماً إذا لم تطبق التطبيق السليم . والعامل المؤهل عامل مكلف بالضرورة ، ويمثل استثماراً اجتماعياً عالياً للغاية نظراً للسنوات العديدة التى قضائها فى الدراسة .

كما أن هناك عامل الوقت ، الذى يعد أكثر موارد الإنسان تلاحشياً ، فسواء استخدم البشر والماكينات بكل الوقت أو نصف الوقت فإن طاقتهم الإنتاجية ستختلف قطعاً ، ولا يوجد شىء أقل إنتاجاً من الوقت الذى تتعطل فيه المعدات غالبية الثمن أو الوقت الضائع لأفراد ذوى أجر مرتفع . وبالمثل ، يعتبر حشد جهود إنتاجية كبيرة فى زمن لا يتسع لها شيئاً غير إنتاجى ، مثل محاولة حشد ثلاث وريديات فى مصنع مزدحم أو على إحدى المعدات العتيقة أو الدقيقة .

إن أكثر الأوقات إنتاجاً - أو أقله إنتاجاً - هو وقت المدير ، ومع ذلك فإن وقته - من بين عوامل الإنتاجية جميعاً - عادة يكون معروفاً بدرجة أقل وخاضعاً للتحليل والتناول بدرجة أقل . .

والإنتاجية وظيفة لمزيج المنتجات ، وهى التوازن بين المجموعات المختلفة من نفس الموارد . وكما ينبغى على كل مدير أن يعلم ، أن الفروق فى قيم السوق للمجموعات المختلفة لا تتناسب مع الجهود المبذولة فى تنفيذها إلا نادراً . إن الشركة التى تنتج حجماً ثابتاً من السلع بمواد ومهارات غير متغيرة ، وكذلك لديها قدر ثابت من العمل المباشر وغير المباشر قد تجنى ثروات كبيرة أو قد تفلس تماماً ، وذلك يتوقف على مزيج المنتجات . فمن الواضح أنه يمثل اختلافاً كبيراً فى الإنتاجية لنفس الموارد ، ولكنه ليس الاختلاف الذى يظهر فى التكلفة أو يكتشف فى تحليل التكلفة .

وهناك أيضاً عامل هام ساقوم بتسميته « عملية مختلطة » . فهل تزداد الإنتاجية في إحدى الشركات إذا قامت بشراء إحدى القطع أم إذا قامت بتصنيعها ، وهل تقوم بتجميع منتجاتها أم تتعاقد على عملية التجميع خارجياً ، وهل تقوم بالتسويق لهذه القطعة تحت اسم علامتها التجارية ومن خلال تنظيمها التوزيعي أم تبيعها لتجار مستقلين للبيع بالجملة مع استخدام علاماتهم التجارية ؟ وفي أى المجالات تحسن الشركة العمل ؟ وما الاستخدام الإنتاجي الأكبر للمعرفة الخاصة بها وقدرتها وخيرتها وسمعتها ؟

لا يمكن لكل إدارة أن تقوم بعمل كل شيء ، ولا يجب أن يدخل أى عمل حر بالضرورة في تلك النشاطات التي تبدو مثمرة جداً في هدفها . فكل إدارة لها قدراتها المعينة وكذلك أوجه القصور . وكلما حاولت الذهاب إلى أبعد من ذلك زاد احتمال فشلها ، مهما كان المشروع مريحاً بطبيعته .

فالأفراد الذين يجيدون إدارة الأعمال الوطيدة المستقرة لن يمكنهم التواءم مع الأعمال الزنبقية أو الأعمال سريعة النمو . والأفراد الذين ازدادوا نمواً في شركة سريعة التوسع ، سيواجهون مخاطر تدمير الشركة عندما يحتاج الأمر إلى دخولهم في فترة توطيد وترسيخ موقف الشركة . والأفراد الناجحين في إدارة عمل مؤسس على الأبحاث طويلة المدى فالأرجح أنهم لن ينجحوا في البيع السريع للبضائع الثرية أو البضائع المتعلقة بالأزياء . إن استخدام القدرات الخاصة بالشركة وإدارتها ومراعاة هذه القيود الخاصة بها ، هو عامل مهم في الإنتاجية . وقد يعمل التكتل على بلوغ إنتاجية رأس المال حد الكمال ، ولكنه سيمضي إنتاجية منخفضة ونتائج هزيلة في مجالات أخرى لها نفس الأهمية .

وأخيراً ، تتأثر الإنتاجية كثيراً بالهيكل التنظيمي والتوازن بين مختلف الأنشطة في داخل العمل المر ، فإذا تسبب قصور التنظيم في ضياع وقت المديرين في فهم ما يجب عمله بدلاً من القيام بالعمل مباشرة لضعاف على الشركة أهم مواردها . وإذا اهتمت الإدارة العليا بالناحية الهندسية فقط (ربما لأن جميع رجال الإدارة العليا يأتون منها) في حين كانت الشركة تحتاج إلى اهتمام أكبر في التسويق ، فإنها ستفقد الإنتاجية ، وستكون الخسارة أكبر مما يسببه النقص في الإنتاج بالنسبة للعامل في الساعة .

□ ما هو العمل الحر ؟

إن هذه العوامل تعتبر إضافية بالنسبة للعوامل التي يهتم بها مراقبو الحسابات وخبراء الاقتصاد ، وهي : إنتاجية العمل ورأس المال والمواد ، ولكنها على العموم في نفس درجة لأهمية .

ولهذا ، فإننا لسنا في حاجة إلى تعريف الإنتاجية تعريفاً يشمل جميع هذه العوامل المؤثرة فيها فقط ، بل لكي نحدد أهدافاً تضع كل هذه العوامل في الحساب . كما أن علينا أن نضع مقاييس تقاس بها التأثيرات على الإنتاجية الناتجة عن استبدال رأس المال بالعمل - والمعرفة بكليهما - ولكي نميز بين المصروفات غير المباشرة الخلاقة والطفيلية ، وكذلك لتقييم أثر استخدام الوقت على الإنتاجية ومزيج المنتجات والعملية المختلة وهيكल التنظيم وتوازن الأنشطة .

إن الإدارة الفردية ليست الجهة الوحيدة التي تحتاج إلى مفاهيم مناسبة ومقاييس للإنتاجية ، فالالاقتصاد يحتاج إليها أيضاً وعدم توفر هذه المقاييس والمفاهيم يعتبر : أكبر ثغرة في إحصائياتنا الاقتصادية ويضعف جميع سياساتنا الاقتصادية إلى حد كبير كما أنه يحبط محاولتنا في محاربة الكساد والتضخم على السواء .

وظائف الربح

إن الربح ليس سبباً ولكنه نتيجة ، نتيجة أداء العمل الحر في التسويق والابتكار والإنتاجية . إنه نتيجة مطلوبة تخدم وظائف اقتصادية ضرورية . والربح ، أولاً ، هو اختبار الأداء ، وهو الاختبار الوحيد الفعال الذي أقنع قادة الشيوعية في روسيا بأهميته ، حينما حاولوا إلغاءه في أوائل العشرينيات من هذا القرن (على الرغم من اللجوء إلى تورية تعريفه باصطلاح أطلقوه ، وهو صندوق رأس المال واجتنبوا استعمال كلمة الربح السيئة طوال فترة امتدت حتى الخمسينيات) . وفي الواقع فإن الربح مثال طيب على ما يعنيه المهندسون عندما يتكلمون عن التغذية المرتدة لجميع أنظمة الإنتاج الآلي ؛ أي التعديل التلقائي في أي عملية بواسطة نتائجها الذاتية .

والربح وظيفة ثانية لها نفس الأهمية ، فهو المكافأة نظير المخاطرة في المجهول . ونظراً لأن النشاط الاقتصادي ما هو إلا نشاط دافئانه يركز على المستقبل ، والشئ الوحيد

المؤكد بخصوص المستقبل هو غموضه ، أى مخاطره .

وكما أبرزت قصة شركة سيرز ، فإن مستقبل النشاط الاقتصادى مستقبل طويل ، فقد استغرقت قرارات شركة سيرز الرئيسية خمسة عشر أو عشرين عاماً تقريباً لى تصبح ذات فعالية ، ولكى تسدد استثماراتها الكبيرة . إن « إطالة الدورة الاقتصادية » معروفة منذ مئة عام بأنها المطلب الأول للتقدم الاقتصادى . وفى حين أننا لا ندرى شيئاً عن المستقبل فإننا نعلم أن مخاطره تتزايد فى متواليه هندسية كلما تقدمنا فيها والتزمنا بها .

إن الربح ، والربح فقط ، هو الذى يمكنه إمدادنا برأس المال اللازم لأعمال الغد ، الأعمال الأكثر عدداً والأفضل نوعاً .

وهو يعتبر تعريفاً للتقدم الاقتصادى الذى يحتاجه الاستثمار لإيجاد وظائف إضافية جديدة .

ولا يعيش المهندس أو المحاسب اليوم عيشة رغدة لأنه يكبح أكثر من جده المزارع بالأمس . إنه يعمل بقدر أقل بكثير ، وهو لا يستحق عيشته الرغدة هذه لأنه رجل أفضل ، فهو نفس النوع من الرجال مثل جده . إنه يتقاضى أجراً أعلى بكثير ، مع أنه يعمل أقل بكثير لأن الاستثمار الرأسمالى فيه وفى عمله ، أكبر بكثير من ذلك الاستثمار الذى كان يعمل عمل جده من قبل . وفى عام 1900 عندما بدأ جده فى العمل كان الاستثمار الرأسمالى فى المزارع الأمريكى 5000 دولار على الأكثر . ولإيجاد عمل لمهندس أو محاسب اليوم فإن المجتمع يستثمر 50,000 دولار على الأقل كمصاريف ورأس مال للمدرسة والتعليم . ثم يستثمر صاحب العمل من 25,000 دولار إلى 50,000 دولار أخرى لكل وظيفة . إن كل هذه الاستثمارات ، التى تجعل فى الإمكان إيجاد وظائف جديدة ووظائف أفضل ، يجب أن تأتى من فائض النشاطات الاقتصادية ، أى من الأرباح .

وأخيراً ، فالأرباح تقوم بالصرف على الإشباعات والخدمات الاقتصادية والخدمية فى المجتمع ، من الرعاية الصحية إلى الدفاع ، ومن التعليم إلى الأوبرا . وكلها مصروفات يجب دفعها من فائض الإنتاج الاقتصادى : أى من الفرق بين القيمة الناتجة من النشاط الاقتصادى وتكاليفه .

ويميل رجال الأعمال الحرة في هذه الأيام كثيراً إلى الاعتذار فيما يختص بالربح . وهذا يعتبر مقياساً للعمل الكئيب الذي قاموا به لشرح ماهية الربح - لأنفسهم في المقام الأول . فليس هناك تبرير أو تعليل للربح وطالما تكلمنا هراء عن دافع الربح وتحقيق الحد الأقصى للربح .

ولا داع للاعتذار عن الربح كضرورة للاقتصاد والمجتمع . وعلى العكس فإن رجل الأعمال الحرة يجب أن يشعر بالذنب ، وعليه أن يعتذر فقط عن فشله في إيجاد ربح مناسب للوظائف الاقتصادية والاجتماعية التي يستطيع الربح أن يطورها .

كان رجل الدولة الألماني والفيلسوف الاجتماعي والتنفيذي والتر راثنو - (1922 - 1867 ، أول من فكر بعمق أكبر من أي غربي في زمانه في المسؤولية الاجتماعية للعمل الحر ، مقترحاً استبدال المسؤولية بالربح . ولا ريب أن الربح ليس هو المسؤولية الكاملة في العمل الحر ، ولكنه المسؤولية الأولى فيه . إن العمل الحر الذي يفشل في إيجاد ربح مناسب يخطر بالمراد الموهود بها إليه وبالقدررة الاقتصادية على النمو . إنها خيانة للثقة .

وعلى أقل تقدير ، يحتاج مشروع العمل الحر إلى حد أدنى من الربح : الربح الذي يغطي المخاطر المستقبلية والربح الذي يمكن المشروع من البقاء في العمل الحر ويحافظ على القدرة المنتجة للثروة ومواردها . إن هذا الحد الأدنى المطلوب من الربح يؤثر على سلوك العمل الحر وقراراته ، عن طريق وضع حدود واختبار لصلاحيتها . ولكي تتمكن الإدارة من مباشرة أعمالها تحتاج إلى هدف ربحي يساوي على الأقل الحد الأدنى للربح المطلوب . كما تحتاج إلى معايير لقياس أداء ربحها في مواجهة هذا المطلب (انظر الفصلين 8 و 9)

إذن ، ما المقصود بإدارة منشآت العمل الحر ؟ إنها تنتج من تحليل نشاط العمل مثل جذب العميل من خلال التسويق والابتكار ، وإدارة العمل الحر يجب أن تتصف بتنظيم العمل والتخطيط وهناك حاجة إلى أداء إداري ، ولكنه يلي أهداف تنظيم العمل . والبناء يتبع الاستراتيجية .

ويلى ذلك أن إدارة العمل الحر يجب أن تكون مهمة خلاقة وليست تكييفية . وكما

أوجدت الإدارة ظروفاً اقتصادية أو عملت على تغييرها بدلاً من أن تتكيف معها سلباً ، أحسنت إدارة العمل . ولكن تحليل طبيعة أى عمل حر يبرز أنه إذا تم اختبار الإدارة بأدائها فقط فإنها ستبدو كتنشيط عقلى . ويعنى هذا تماماً أنه يجب على العمل الحر أن يضع أهدافاً لما هو مطلوب الحصول عليه (مثل ما تدل عليه نظرية تحقيق الحد الأقصى للربح) أولى من أن يهدف إلى المتاح. وبمجرد تحديد الأهداف المطلوب الحصول عليها، فإنه يمكن التساؤل عن التنازلات إلى الممكن الذى يمكن عمله . وهذا يتطلب من الإدارة أن تقرر طبيعة ونوعية الأعمال التى يقوم بها مشروع العمل الحر، والأعمال التى يجب أن يقوم بها .

الغرض من العمل الحر ورسالته



نظرية العمل الحر - الفكرة الخاطئة عن الرجل الأول - لماذا نحتاج إلى نظرية للعمل الحر - خصوصاً في منظمة المعرفة العالية - ، ما هو عملنا الحر ، الأمر ليس سهلاً ولا واضحاً - تيودور فيل وشركة التليفونات - المسؤولية الأولى للإدارة العليا - الفشل في تعريف الغرض من العمل الحر ورسالة العمل الحر هو السبب الأكبر في الإحباط والفشل اللذين يتلى بهما العمل الحر - لماذا يندر السؤال ما هو عملنا الحر ؟ - الحاجة إلى الاختلاف الرأي - العميل هو الذي يصرّف منشأة العمل الحر - من هو عميلنا ؟ - العميل والمستهلك - قصة صناعة السجاد - أين يوجد العميل ؟ وماذا يشتري ؟ - ما القيمة بالنسبة للعميل ؟ - ليس هناك عملاء يعوزهم التفكير السليم - مفهوم القيمة عند الاقتصاديين - ما هو السعر - متى نسأل ما هو عملنا الحر ؟ - والأهم : عندما يكون العمل الحر ناجحاً - ، ماذا سيكون عملنا الحر في المستقبل ؟ - أهمية ميول السكان - التغيرات في الاقتصاد النمط والمنتجات - توقع الابتكارات - مطالب المستهلك غير المجابة - ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ ، الحاجة إلى الوفرة المخطط لها .

كان لكل واحد من بناء الأعمال الحرة الكبيرة الذين نعرفهم ابتداءً من أسرة

ميديتشي ومؤسسى بنك إنجلترا إلى أى بي إم التى يملكها توماس وأطلسون Thomas Watson فى الوقت الحاضر - فكرة محددة ونظرية واضحة جعلت الحياة تدب فى أعماله وقراراته . إن النظرية الواضحة السهلة النافذة للعمل الحر - وليست الفراسة - هى التى تميز المنظم الناجح الحقيقى للعمل ، ذلك الرجل الذى لا يجمع ثروة كبيرة فقط ولكنه يبنى منظمة يمكنها الاستمرار والنمو من بعده بزمان طويل.

ولا يحتاج المنظم إلى تحليل مفاهيمه وشرح نظريته عن العمل الحر للأخريين ، ناهيك عن تناولها تفصيلاً . إنه بالذات المفكر والمحلل والمنفذ . وعلى أية حال ، فإن مشروع العمل الحر يتطلب التفكير المفصل من خلال نظرية العمل الحر . ويتطلب تعريفاً واضحاً للغرض من العمل الحر ورسالته . ويتطلب كذلك السؤال « ما هو عملنا الحر وكيف يجب أن يكون ؟ » .

وعلى العكس من المنظم الفردى للعمل التجارى ، فإن مشروع العمل الحر يتطلب الاستمرارية لما بعد فترة حياة أحد الأفراد أو أحد الأجيال . ولا يمكن لمشروع العمل الحر أن يفاخر فى مشروع محدد بوقت ما لكى يصفى تماماً قبل بدء المشروع التالى ، مثل التجار الفانمرين فى العهد الماضى . وعلى المشروع الحر أن يستثمر الموارد لمستقبل طويل للفاية ، فهو نفسه نتيجة الالتزامات من الماضى ، ومن ثم فعليه التزامات نحو الماضى والمستقبل على السواء - تجاه منظمة سليمة البناء وسياسات راسخة وقرارات سابقة وتسهيلات ومنتجات وأسواق وفوق كل هذا أفراد وأناس عاملين . وهذه الالتزامات لا يمكن تنفيذها على نحو منطقي إلا إذا كانت مفروسة فى نظرية العمل الحر ، وإلا فإنها تتسبب فى تصدع الموارد . وما لم تكن الالتزامات متأصلة فى نظرية العمل الحر ، فإنها لن يمكن استمراضها أو مراجعتها على نحو منطقي . وإن تكون هناك طريقة لتقرير أى تغيير قد يلزم إلا إذا أمكن مواجهة النتائج بالتوقعات المستمدة من نظرية العمل الحر .

إن نظرية العمل الحر التى يتم تطبيقها اليوم سرعان ما تصبح عديمة الجدوى . وما لم تكن المفاهيم الرئيسية التى أقيم عليها العمل الحر جلية للعيان ومفهومة بوضوح ومعبر عنها على نحو بين فإن المشروع سيكون تحت رحمة الأحداث . إن نظرية العمل الحر لا يمكنها أن تغير نفسها ما لم يكن ما تمثله هذه النظرية مفهوماً ، وما لم تكن مفاهيمها الأساسية وقيمتها وسياساتها ومعقداتها واضحة .

إن التحديد الواضح لرسالة العمل الحر والغرض منه هما السبيل الوحيد لأهداف حقيقية وواضحة للعمل الحر وكذلك هو الأساس في وضع الأولويات والاستراتيجيات والخطط ومهام العمل . إنه نقطة البدء في تصميم الوظائف الإدارية ، وكذا في تصميم الهياكل الإدارية . إن بناء الهياكل إلى الاستراتيجية . وتقوم الاستراتيجية بتقرير الأنشطة المهمة في كل عمل بذاته ، كما أنها تتطلب معرفة «ما هو عملنا الحر وكيف يجب أن يكون؟»

الفكرة الخاطئة عن الرجل الأول

إن محاضرات الإدارة والعلوم الاقتصادية التي أعطت اهتماماً خاصاً لنظرية العمل الحر تعاملت مع هذه النظرية باعتبارها إحدى احتياجات الرجل الموجود في القمة أو على رأس مجموعة الإدارية العليا الصغيرة .

ويشرح التقليد الألماني هذه النقطة بوضوح ، فهو يختص الرجل الذي في قمة العمل - الرجل الأول - خاصة المدير المالك للعمل ، بمعرفة كل شيء عن العمل ، وهو الوحيد الذي يصنع القرارات الخاصة بتنظيم العمل . والجميع بعد ذلك ما هم إلا فنيون ينفذون المهام التي يعهد بها إليهم . ولا يلزم أن يفهم أحد من هؤلاء رسالة العمل والغرض منه . بل إنه من الواجب حقاً ألا يفهموا لأن تنظيم العمل سر يجب إخفاؤه عن حديثي العهد بمهمة الإدارة ، وهم المديرين العاديين والمهنيين المحترفين .

وفي حين كان الألمان أول من صاغ هذا المفهوم التقليدي ، فإن أفراد الإدارة العليا في الغرب (عدا اليابان كانوا يعملون به بون وعى منهم . وقد يكون هذا مناسباً في الأعمال الحرة في القرن التاسع عشر ، حيث يعمل في القمة قليل من الأفراد كانوا يتخذون القرار وحدهم . أما الباقون فكانوا جميعاً عمالاً يديون أو كتبة نوى مستوى منخفض . وهذا فهم خاطئ خطير لمشروع العمل الحر في الوقت الحاضر .

وعلى النقيض الحاد من منظمات الماضي ، فإن مشروع العمل الحر في أيامنا هذه (وأيضاً المستشفى أو الإدارة الحكومية في الوقت الحاضر) يجمع رجالاً كثيرين نوى معرفة ومهارة عالية في كل مستوى من مستويات المنظمة . غير أن المعرفة والمهارة تعنيان تأثير القرار على كيفية تنفيذ العمل وعلى أولويات هذا التنفيذ . وكانوا يخاطرون ،

بالضرورة ، باتخاذ قرارات تخص العمل مهما كان الشكل الرسمي للمنظمة. ولم يغير الكمبيوتر هذه الحقيقة ، بل إنه يجعل قرارات الإدارة العليا تعتمد أكثر على الوارد من قرارات المستويات السفلى ، والتي تصبح عندئذ بيانات خاصة بالكمبيوتر .

وعندما تم إدخال الكمبيوتر فى الخمسينيات ، كثر الكلام عن حتمية اختفاء مديرى الأقسام . وبدلاً من هذا فقد أتت الخمسينيات والتستينيات بزيادة هائلة فى أعداد هؤلاء المديرين . وكان لمديرى الأقسام دور كبير فى اتخاذ القرارات بدلاً من تنفيذ القرارات الواردة إليهم من الإدارة العليا ، خلافاً لما كان عليه مديرو الأقسام التقليديين (انظر الفصل 7 - الجزء الثانى) .

ونتيجة لهذا فإن القرارات التى تؤثر على العمل ككل وعلى قدرته فى الأداء تصدر من جميع مستويات التنظيم ، حتى من المستويات الدنيا . إن قرارات المخاطرة - ما يجب أو ما لا يجب عمله ، وما يجب الاستمرار فيه أو ما يجب تركه ، وأى المنتجات والأسواق والتكنولوجيات يجب اتباعها ، وأى من هذه يجب إهماله - كلها فى الحقيقة يجرى اتخاذها فى مشروع العمل الحر بواسطة أعداد كبيرة من المرؤوسين ، وغالباً ما يكونون ممن ليست لهم ألقاب أو مراكز إدارية تقليدية ، مثل : علماء البحوث ومهندسى التصميمات ومخططى الإنتاج ومحاسبى الضرائب .

إن كل واحد من هؤلاء الرجال يبنى قراراته على نظرية هامة فى العمل الحر . وكل منهم يضع الافتراضات التى تتعلق بالواقع داخل العمل الحر وخارجه . ويفترض كل منهم أن هناك نتائج معينة مطلوبة . وأن هناك نتائج غير مرغوب فيها . وكل منهم يعلم أن خفض سعر منتجنا لا ينشأ عنه طلب جديد . وأن الكل يعرف ما يجب عمله ، وما لا يجب عمله ؛ أى أن لكل فرد إجابته عن السؤال «ما هو عملنا الحر ، وماذا يجب أن يكون على؟» . وما لم يكن العمل الحر نفسه - وهذا يعنى الإدارة العليا - قد قام بالتفكير فى السؤال ووضع له حلاً أو حلول ، فسيقوم صانعو القرارات فى العمل - وعلى جميع المستويات العليا والدنيا - باتخاذ القرار والتصرف على أسس مختلفة غير متوافقة ، وعلى أساس نظريات متضاربة عن العمل الحر . وسيقومون بالجذب فى كل اتجاه دون أى وعى بانحرافهم ؛ كما أنهم سيقومون باتخاذ القرارات والعمل على أسس خاطئة ونظريات غير سليمة يصدد العمل الحر .

إن الرؤية المشتركة والفهم المشترك وتوحيد الاتجاه والجهد في التنظيم بالكامل تتطلب تعريفاً بخصوص «هو عملنا الحر؟ وماذا يجب أن يكون عليه؟»

«ما هو عملنا الحر؟» إن الأمر ليس واضحاً

لا شيء أسهل من معرفة عمل أي شركة ؛ فشركة الصلب تصنع الصلب ، وشركة السكك الحديدية تدير القطارات لنقل الركاب والبضائع ، وشركة التأمين تؤمن على مخاطر الحريق ، والبنك يقرض الأموال . وفي الحقيقة فإن السؤال «ما هو عملنا الحر؟» يكون دائماً سؤالاً صعباً ، والإجابة عنه هي أي شيء غير واضح .

من أولى الإجابات وأكثرها نجاحاً تلك التي وضعها تيودور ن. فيل Theodore N. Vail (1845 - 1920) لشركة التليفون والتلغراف الأمريكية (المعروفة باسم نظام بل) ، وكان ذلك منذ سبعين عاماً مضت ، حين قال : « عملنا الحر هو الخدمة » . إن هذا قد يبدو واضحاً متى قيل . ولكن علينا أن نعرف أولاً أن نظام التليفون الذي ولد احتكاراً طبعياً ، كان عرضة للتأميم ، وأن خدمة تليفونية مملوكة ملكية خاصة في بلد صناعي متقدم ، كان أمراً استثنائياً يحتاج إلى تأييد من المجتمع لكي يبقى . وثانياً ، كان من الواجب معرفة أن الحصول على هذا التأييد لن يتم عن طريق حملات الدعاية أو بالهجمات النقدية كأن يكون « غير أمريكي » أو « اشتراكي » . إذ إنه لن يتم إلا عن طريق إرضاء العميل . إن معرفة هذا الأمر اقتضت قيام ابتكارات جذرية في سياسة العمل . واقتضت وضع عقيدة راسخة تختص بتفاني الموظفين في الخدمة وعلاقات عامة تؤكد أداء الخدمة . واقتضت أيضاً تأكيداً على البحوث وعلى القيادة التكنولوجية ، وتحللت كذلك سياسة مالية تقرض قيام الشركة بالخدمة حيثما كان هناك طلب ، وكان على الإدارة إيجاد رأس المال اللازم ، وكذا الحصول على عائد منه . ولم تكن الولايات المتحدة قادرة على السير في فترة البرنامج الجديد دون محاولة جادة لتأميم التليفون ، ولولا ما قامت به شركة التليفون من التحليل الدقيق لأعمالها فيما بين عامي 1915 و1905 .

إن التعريف الذي وضعه فيل خدم شركته لمدة ثلثي قرن ، حتى أواخر الستينيات . وقد يكون هذا التعريف أطول الإجابات عمراً . عن السؤال : « ما هو عملنا الحر ؟ » إن السبب الأكبر في الأزمة المستتمة التي تخبطت فيها شركة السكك الحديدية الأمريكية منذ

الحرب العالمية الأولى أن مديريها لم يفكروا في إيجاد تعريف لعملهم الحر ، وأعوّزهم تماماً التأييد الاجتماعي ، الأمر الذي كان أكبر نقطة ضعف لديهم .

وإذا استعرضنا جميع إجابات فيل نجد أنها كانت واضحة إن لم تكن تستخدم بكثرة . إن استنباط هذه الإجابات استغرق أعواماً ، وكان كل منها بدعة عندما طرحت في أول الأمر ، كما كانت تلقى مقاومة شديدة في داخل الشركة . لقد طرد فيل من منصبه كمدير عام في أواخر التسعينيات من القرن التاسع عشر ، عندما تجرأ على أن يقترح على أعضاء إدارته العليا طرح السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » ولقد تم استدعاؤه ثانية بعد عقد من الزمان ، عندما أصبحت تبعات عدم وجود إجابة عن سؤاله واضحة بشكل مؤلم - أي عندما أصبح نظام بل يباشر عمله بون تعريف واضح لرسالته أو الغرض من قيامه ؛ مما أدى إلى الوقوع في أزمة حادة وأصبحت الشركة مهددة بالاستيلاء عليها من قبل الحكومة .

إن أولى مسؤوليات الإدارة العليا هي الإجابة على السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » وفي الواقع، هناك طريق واحد أكيد لمعرفة ما إذا كان عمل بذاته من اختصاص الإدارة العليا أم لا ، إنما هو سؤال صاحب هذا العمل عما إذا ما كان يهتم بهذا السؤال أو أنه مسئول عن الإجابة عنه . إن الإدارة العليا وحدها هي التي يمكنها التأكد من أن هذا السؤال يلقي العناية التي يستحقها ، وأن الإجابة عنه معقولة وتمكن العمل من السير في مجراه ووضوح أهدافه .

إن أهم أسباب الإحباط والفشل في العمل الحر ، هو أنه نادراً ما يحظى بالتفكير الكافي في الغرض من العمل الحر ورسالته . وعلى العكس من هذا ، نجد أن النجاح في الشركات الكبيرة جداً مثل شركة التليفونات أو شركة سيريز يكمن بدرجة كبيرة في إثارة السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » بوضوح وعن عمد . والإجابة عنه بعد إيمان التفكير وعلى نحو دقيق .

ولكن هناك أسباباً لتراجع الإدارات عن طرح السؤال ، ومنها أن السؤال يسبب جدلاً ونقاشاً طويلاً ومعارضة . ويكشف طرح السؤال دائماً عن انقسامات واختلافات داخل الإدارة العليا نفسها . كما يكتشف الأفراد الذين عملوا سوياً لعدة سنوات والذين

يمتقنون أنهم يعرفون فكر بعضهم بعض ، أنهم أصبحوا فجأة على خلاف أساسي .

الحاجة إلى الخلاف في الرأي

تخشى معظم الإدارات الخلافات في الرأي لأنها تعتبره انقساماً مؤلماً . ولكن تقرير « ما هو علنا الحر ؟ » إنما هو قرار صادق ، ويجب أن يكون مبنياً على اختلاف الآراء لكي يكون قراراً سليماً وفعالاً (انظر الفصل 9 - الجزء الثاني) . وتستلزم الإجابة عن هذا السؤال الاختيار بين أمرين ، يقوم كل منهما على افتراضات مختلفة خاصة بحقيقة العمل الحر وبنته الخاصة . إنه قرار له مخاطر كبيرة ، ويؤدي باستمرار إلى تغييرات في الأهداف والاستراتيجيات والتنظيم والسلوك .

وهو قرار أهم من أن يتم بالتصويت التهليلي . ولابد من اتخاذ القرار في النهاية بطبيعة الحال . غير أنه يجب اتخاذه بناءً على اختيار واع بالبدائل ، وليس عن كبت الآراء المختلفة وجهات النظر المتعارضة .

وإبراز هذه الاختلافات في وجهات النظر أمر يستدعي التكرم ، وهو خطوة كبيرة نحو فعالية الإدارة . ويجعل المجموعة الإدارية العليا قادرة على العمل سوياً ؛ لأن كلا منهم يعلم بالاختلافات الأساسية في داخل المجموعة ، وبالتالي يكون أكثر فهماً للنواحي التي تحرك رفقاءه وسبب تصرفاتهم . وعلى العكس من هذا ، فإن الاختلافات الخفية أو صعبة الإدراك كلية بخصوص تعريف العمل ، هي أساس كثير من المشاكل الشخصية ومشاكل التفاهم والقلقل التي تدفع المجموعة الإدارية إلى الانقسام على نفسها .

ويرجع السبب الرئيسي في ضسرة إبراز الخلافات بين المجموعة الإدارية العليا بخصوص السؤال عن « ما هو علنا الحر ؟ » إلى عدم وجود إجابة واحدة صحيحة لهذا السؤال . ولا تبرز الإجابة عنه كنتيجة منطقية للفروض و « الحقائق » . فالإجابة تتطلب شجاعة كبيرة وحكمة ، ونادراً ما تأتي الإجابة تالية لما « يعرفه الجميع » . ويجب ألا تبنى الإجابة على القبول الظاهري وحده . كذلك يجب عدم إقرارها بسرعة أو دون ألم وجهد .

الأسلوب خير من الآراء

هناك سبب آخر لعدم قيام الإدارات بطرح السؤال : عن « ما هو علنا الحر ؟ »

وهو نفورها من الاستماع إلى الآراء ، ولأن لكل منهم رأياً في هذا الشأن . كما أن الإدارات تكره تماماً مجتمعات الجدل والجلسات الحادة .

وهناك حاجة إلى طريقة أو وسيلة للتعريف « ما هو عملنا الحر ؟ » والآراء مطلوبة بالطبع ولا يمكن تلافيها . ولكن يجب أن تكون الآراء مركزة على قضية محددة ومحورية لتكون منتجة ومثمرة .

هناك نقطة بدء رئيسية واحدة بخصوص تعريف الغرض من العمل الحر ورسالته، أنه العميل ؛ فهو الذي يعرف منشأة العمل الحر .

ولا يعرف العمل الحر باسم الشركة أو وضعها أو بالمواد التي تتألف منها الشركة ، وإنما يعرف بالمطلب الذي يرضى العميل عندما يقوم بشراء منتج أو خدمة من هذه الشركة. إن إرضاء العميل هو رسالة وغرض كل منشأة عمل حر . ولذا فإجابة عن سؤالنا « ما هو عملنا الحر ؟ » تأتي من النظر إلى العمل الحر من الخارج ؛ أي من وجهة نظر العميل والسوق . إن ما يراه العميل أو يفكر فيه أو يعتقد أنه يطلبه في أي وقت يجب أن تقبله الإدارة على أنه حقيقة موضوعية وأن يؤخذ على نحو جاد مثل تقارير مندوب المبيعات واختبارات المهندس وأرقام المحاسب . وعلى الإدارة بذلك الجهد الصادق للحصول على الإجابات من العميل نفسه ، بدلاً من محاولة قراءة أفكاره .

والإدارة دائماً تعتبر منتجها أو خدمتها دائماً شيئاً هاماً ، وإذا لم تفعل ، فإنها لن تستطيع القيام بعمل سليم . أما بالنسبة للعميل فلا يوجد أي منتج أو خدمة وبالتأكيد أي شركة له هذه الأهمية . فالمديرون التنفيذيون لشركة ما ، يميلون إلى الاعتقاد بأن العميل يقضي الساعات في مناقشة منتجاتهم . ولكن دعنا ننظر مثلاً إلى عدد ربات البيوت اللاتي يناقشن بياض غسيلهن ؛ إنهن يلجأن إلى منظف آخر للفصيل بمجرد اكتشافهن عيباً في المنظف الذي يستخدمنه . إن العميل لا يريد إلا أن يعرف ما الذي سيقدمه له المنتج أو الخدمة في الغد ، فهو لا يهتم بشيء سوى قيمه ومطالبه وحقيقة واقعه . ولهذا السبب وحده فأن محاولة جادة لإقترار « ما هو عملنا الحر ؟ » يجب أن تبدأ بالعمل أولاً ، وبحقيقته وموقفه وسلوكه وتوقعاته وقيمه .

من هو العميل ؟

إن هذا السؤال هو السؤال الأول والفاصل في تعريف الغرض من العمل الحر ورسالته . وهو ليس بالسؤال السهل ناهيك عن وضوح السؤال . وتحدد طريقة الإجابة عنه ، على نحو كبير ، كيف يمكن لأى عمل حر تعريف نفسه .

إن المستهلك ، وهو المستخدم الأساسى للمنتج أو الخدمة ، هو دائماً العميل ، ولكنه ليس العميل الوحيد ، فهناك عادة اثنان من العملاء ، على الأقل ، وأحياناً أكثر . ويحدد كل عميل عملاً مختلفاً ، وله آمال وقيم مختلفة ، ويقوم بشراء أشياء مختلفة . ولكن يجب إرضاء جميع العملاء عند الإجابة عن السؤال « ما هو علمنا الحر ؟ » .

إن قوة السؤال « من هو العميل ؟ » وتأثير الإجابة المتأنية عنه تظهران في التجربة الخاصة بصناعة السجاد بالولايات المتحدة ، منذ الحرب العالمية الثانية .

وصناعة السجاد ، صناعة قديمة ، وإديها القليل من الرونق ومن التكنولوجيا . إلا أن نجاحها في التسويق كان ظاهراً للعيان في الاقتصاد الأمريكى - فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية . ولقد كانت هذه الصناعة طوال مدة ثلاثين عاماً وحتى بداية الخمسينيات على خط نجاح ثابت طويل المدى وغير قابل للنزول . ثم عكست هذه الشركة اتجاهها تماماً خلال بضع سنوات . ولم يكن هناك فى أرقى المنازل قبل الخمسينيات سوى سجادة رخيصة فى غرفة المعيشة . أما اليوم فإنه حتى فى المنازل ذات التكلفة البسيطة ، بما فى ذلك المنازل المتحركة ، يوجد السجاد متوسط النوعية من الحائط للحائط فى جميع الغرف ، بما فى ذلك المطابخ والحمامات . كما يقوم مشترون المنازل بإتفاق مبالغ متزايدة فى شراء السجاد .

تعتبر تغطية الأرضيات إحدى الوسائل القليلة لتغيير مظهر المنزل ورفاهيته ؛ خاصة إذا كان المنزل صغيراً ورخيصاً . وقد قام صانعو السجاد والكليم طوال عقود طويلة بنشر هذه الرسالة ، نون أى تأثير على سلوك العميل ، ولم تحقق شركات صناعة السجاد والكليم نجاحاً إلا ، عندما توقفت عن إغراء العميل والإلحاح عليه من أجل الشراء . وقامت بدلاً من هذا بالتفكير من خلال السؤالين «من هو عميلنا ؟» و «من يجب أن يكون عميلنا ؟»

من الناحية التقليدية ، قام مُصنِّع السجاد والكليم بتعريف العميل على أنه مالك

المنزل - خاصة العائلة التي تقوم بشراء منزلها لأول مرة . ولكن في هذه المرحلة ، لا يكون لدى حديثي الزواج مال فائض للكماليات ، ولذا يوقلون شراء السجاد ، وهذا يعني أنهم ، على الأرجح ، لن يشتروه على الإطلاق . ولقد تحققت الصناعة بمد سؤالها « من هو عميلنا ، ومن يجب أن يكون عميلنا ؟ » من أنها يجب أن تجعل من مشيدي المنازل عملاء لها . ومن هذا المنطلق كان عليها أن تقنع مشيدي المنازل بأنه من الأرجح لهم تركيب السجاد والكليم في المنازل المشيدة حديثاً وقت بنائها . وكان هذا يعني الانتقال من بيع السجاد بيعاً فردياً (واحدة ثم واحدة) إلى البيع للسجاد من الحائط إلى الحائط . وكان على المشيد لأي منزل تقليدي أن يركب أرضيات مجهزة غالية التكاليف . ولكن السجاد من الحائط إلى الحائط يمكن وضعه على أرضيات رخيصة غير مجهزة ، والنتيجة هي منزل أفضل بتكلفة أقل لمشيد المنزل .

كما اتضح للصناعة أن عليها أن تمكن أصحاب المنازل الجدد من دفع ثمن غطاء الأرضيات ، كجزء من القسط الشهري الخاص برهن العقار ، بدلاً من أن تنتظر أن يدفع لها المالك مبلغاً كبيراً من المال في وقت يحتاج فيه إلى السيولة النقدية . ولهذا عمدت الصناعة إلى إقناع إدارات القروض الحكومية التي تؤمن رهونات المنازل (مثل إدارة الإسكان الفيدرالية ، بقبول غطاء الأرضيات كجزء من الاستثمار الرأسمالي في المنزل لكي يكون جزءاً من قيمة الرهنية الخاصة بسداد قيمة المنزل . وأخيراً قامت الصناعة بإعادة تصميم منتجها لكي تمكن مقاول البناء من التصرف باعتباره المشتري بالنسبة إلى عمله صاحب المنزل الجديد . وتطرح اليوم على مشتري المنازل مجموعة هائلة من الأشكال والألوان المختلفة ولكنها بالضرورة من ثلاث نوعيات : الجيد والأفضل والممتاز . ويصل الفرق بينها إلى مبلغ ضئيل في القسط الشهري ، مما جعل أغلب أصحاب المنازل يطلبون على الأقل السجاد من النوع الأفضل .

وكما توضح هذه القصة فالإجابة الصحيحة عن السؤال « من هو العميل ؟ » تكون عادة أن هناك عدة عملاء .

إن معظم منشآت الأعمال الحرة لديها اثنان من العملاء على الأقل وصناعة السجاد والكليم لديها عميلان ، هما المقاول وصاحب المنزل . وكلاهما عليه أن يشتري عند وجود تخفيض في الأسعار . إن صناع السلع الاستهلاكية ذات العلامات التجارية لديهم عميلين

على الأقل دائماً : ربة المنزل والبقال . وليس ثمة ما يدعو ربة المنزل إلى الشراء إذا لم يقع البقال بتوفير السلع وتخزينها . وبالعكس ، فليس هناك ما يدعو البقال إلى عرض البضاعة وترتيبها على الرفوف إذا لم تقوم ربة المنزل بالشراء .

إن لدى بعض منشآت الأعمال الحرة عميلين منفصلين . إن عمل شركة التأمين يعرف على أنه بيع التأمين ، ولكن شركة التأمين تعتبر « مستثمر » أيضاً . وفي الواقع يمكن تعريفها بأنها قناة توجه مدخرات المجتمع إلى الاستثمار المنتج . وتحتاج شركة التأمين إلى تعريفين لعملها ، حيث يجب عليها إرضاء عميلين منفصلين . وبالمثل ، فإن البنك التجارى يحتاج إلى كل من المودعين والمقرضين ، ولا يمكن أن يعمل البنك دون أحدهما وبالرغم من أنهما قد يكونان نفس الشخص أو نفس الشركة فإن كليهما لديه توقعات مختلفة ويعرف عمل البنك بطريقة مختلفة تماماً . إن إرضاء أحد العميلين دون الآخر يعنى أنه لا يوجد هناك أداء في عمل البنك .

لقد كانت قوة تعريف قبل لشركة بل للتليفونات تكمن في قبول هذا التعريف لعميلين منفصلين ، الأول مشترك التليفون ، والثاني الإدارات المنظمة في مختلف حكومات الولايات . إن كليهما يحتاج إلى خدمة ، ويحتاج كلاهما إلى الإرضاء . إلا أن لديهما مفاهيم مختلفة تماماً عن بعضها بخصوص القيمة ، وكلاهما كان يحتاج إلى أشياء مختلفة ، كما أن تصرفاتهما كانت مختلفة أيضاً .

إن هناك أعمالاً ذات عميل واحد فقط من الناحية الاقتصادية ، أما من الناحية الاستراتيجية - باعتبار قرارات الشراء - فإن هناك عميلين أو أكثر .

ومن الأسباب التي جعلت أى بي إم من أنجح الأعمال في مجال الكمبيوتر أنها تحققت مبكراً أن أفراداً مختلفين تماماً في إحدى الشركات عليهم شراء كمبيوتر في حالة وجود تخفيض في الأسعار . أما الذين يستخدمون الكمبيوتر (وأغلبهم محاسبين ومالين) فإنهم مضطرون إلى شرائه ، كما أن الإدارة العليا عليها أيضاً أن تشتري . وكذا الأفراد الذين يحتم عليهم عملهم استخدام الكمبيوتر كثداة لإمدانهم بالمعلومات ، مثل مديري العمليات . ولهذا قامت أى بي إم من البداية بالبيع لهذه المجموعات كلها ، وفكرت في الأشياء التي يبحث عنها كل منهم والأشياء التي يحتاج أن يعرفها والأشياء التي يعتبرها

قيمة ، كما فكرت في طريقة الوصول إلى كل منهم .

ومن الناحية العملية ، فإن كل من يصنع أو يبيع إحدى المعدات يواجه موقفاً مشابهاً . ففي حين تقوم شركة للورق بسدد الفواتير ، فإن مهندس العمليات في مصنع الورق وكيميائي الورق في المعمل ومندوب المشتريات ، كلهم يعتبرون عملاء منفصلين ، وكل منهم يقوم بشراء شيء مختلف عند شراء نفس المعدات أو نفس المواد الكيميائية ، كل منهم - قبل كل شيء - يشتري بطريقة مختلفة ، ويتم الوصول إليه بطرق مختلفة .

ومن المهم أيضاً أن نسأل « أين يوجد العميل ؟ » إن أحد أسرار نجاح شركة سيريز في العشرينيات هو أنها اكتشفت أن عميلها القديم أصبح في مكان آخر الآن ! فقد أصبح المزارع متحرراً ، وبدأ في الشراء من المدينة . وهذا ما دفع شركة سيريز - قبل بانئى التجزئة بعقدين من الزمان - إلى التحقق مبكراً من أن القرار الخاص بمكان المتجر قرار في غاية الأهمية ، وأنه عنصر هام في الإجابة عن السؤال « ما هو عملنا ؟ »

ولا يرجع سبب ريادة أمريكا في الأعمال البنكية النولية - في السنوات العشرين السابقة - بصفة رئيسية إلى وجود موارد هامة ، وإنما هي أساساً نتيجة للسؤال « أين يوجد العميل ؟ » ويعد طرح السؤال مباشرة ، وضع أن العملاء القدامى للبنوك الأمريكية، وهي الشركات الأمريكية المساهمة ، قد تحولت إلى شركات متعددة الجنسيات ، وكان من الواجب أن تتم خدمتها من أماكن متعددة في أنحاء العالم ، بدلاً من مراكزها الرئيسية في نيويورك وسان فرانسيسكو . وأصبحت الموارد التي تخدم العملاء الجدد متعددي الجنسيات ، لا تأتي من الولايات المتحدة ، بل من السوق العالمية نفسها وعلى رأسها أوروبا وسوق الدولار الأوروبي . وكان السؤال التالي هو « ماذا يشتري العميل ؟ »

يقول صانعو السيارات الكايدلاك إنهم يصنعون سيارة ، وأن عملهم يسمى قسم الكايدلاك لشركة جنرال موتورز . ولكن هل الشخص الذي أنفق 7000 دولار ثمناً لسيارة كايدلاك قد اشترى وسيلة انتقال ، أم اشترى مقاماً محترماً لنفسه ؟ وهل تتنافس الكايدلاك مع الشيفروليه والفورد مع الفولكس فاجن ؟ إن نيكولاس درايشتات Nicholas Dreystadt الألماني المواد الذي كان يعمل في الخدمة الميكانيكية ، والذي تولى أمر شركة كايدلاك أثناء فترة الكساد في الثلاثينيات يجيب قائلاً : « إن شركة كايدلاك تتنافس الماس

ومعاطف فراء الملك . إن زيون الكاديلاك لا يشتري وسيلة نقل ولكنه يشتري مركزاً اجتماعياً . وهذه الإجابة هي التي أنقذت شركة كاديلاك من الفرق والإفلاس ، وفي خلال عامين كانت الشركة في حالة نمو كبير في مجال العمل الحر بالرغم من الكساد .

ما القيمة بالنسبة للعميل ؟

إن السؤال الأخير الذي يحتاج أن نقبض عليه بشدة يتعلق بالغرض من العمل الحر ورسالته وهو : « ما القيمة بالنسبة للعميل » وقد يكون هذا السؤال الأكثر أهمية من بين جميع الأسئلة . ومع ذلك ، فإنه السؤال الذي يندر توجيهه . والسبب الأول هو أن المديرين متكدون تماماً من علمهم بالإجابة . إن القيمة لديهم ، في عملهم ، هي ما يعرفونها بالجودة . ولكن هذا يعتبر تعريفاً خاطئاً .

إن القيمة في الحذاء الذي تشتريه فتاة مراقة (هي أنه آخر صيحة للموضة) . ويأتى السعر لديها في المقام الثانى ، كما أن قوة تحمل الحذاء بالنسبة لها لا تعتبر قيمة بتاتاً . وإذا أصبحت هذه الفتاة أماً صغيرة بعد عدة سنوات ، فإن الموضة ستصبح عائقاً . إنها لن تشتري شيئاً خارجاً عن الموضة ، ولكنها ستبحث عن قوة تحمل الحذاء وعن السعر وعن الملاءمة والراحة وغير ذلك . إن نفس الحذاء الذي يمثل صفقة كبيرة للفتاة المراهقة يصبح شيئاً ضئيلاً للقيمة جداً بالنسبة لأختها الأكبر قليلاً .

ويميل المصنعين إلى اعتبار هذا السلوك سلوكاً غير عقلانى . ولكن القاعدة الأولى لمنشأة العمل الحر هي أنه : ليس هناك عميل يعوزه التفكير السليم . إن العملاء يتصرفون دائماً ، بدون استثناء ، تصرفاً يستند إلى التفكير السليم فيما يختص بحقائقهم ومراكزهم .

وأخر صيحة للموضة هي مطلب مبنى على العقل للفتاة المراهقة . أما احتياجاتها الأخرى مثل الأكل والسكن ، فهي من مسئولية والديها كقاعدة مسلم بها . والموضة عائق بالنسبة لربة البيت الشابة المسؤولة عن ميزانية المنزل وعن رجلها ، والتي تعمل واقفة على رجلها أكثر من ذى قبل ، ولا تخرج للتنزه في كل أجازة أسبوعية .

والعميل لا يشتري السلعة ، ولكنه بالتحديد يشتري الإشباع لإحدى رغباته . إنه

يشتري القيمة . إلا أن الصانع لا يمكنه بالتحديد إنتاج قيمة ، فهو يصنع منتجاً ثم يبيعه . وعلى هذا ، فإن ما يعتبره الصانع جودة ، يصبح غير ذي موضوع ، ويصبح مجرد هباء ، وإنفاق فيما لا يفيد .

وهناك سبب آخر لعدم طرح السؤال « ما هي القيمة بالنسبة للعميل ؟ » إلا نادراً . وهو أن الاقتصاديين يعتقدون أنهم يعرفون الأجوبة ، وهي أن : « القيمة هي السعر » ، وهذا يضللتنا ، إن لم يقودنا إلى الخطأ في الإجابة عن السؤال .

إن السعر ليس بالمفهوم السهل ، فهناك مفاهيم أخرى عن القيمة يمكنها تحديد معنى السعر : فالسعر في كثير من الحالات عامل ثانوي ومقيد وليس هو جوهر القيمة .

وفيما يلي بعض الأمثلة لتوضيح معنى السعر بالنسبة لبعض العملاء :

إن المعدات الكهربائية مثل صندوق صمامات الأمان (الفيوزات) أو قاطع التيار يتم دفع ثمنها بواسطة مالك المنزل ، ولكن مقاول الكهرباء يختارها ويشتريها فالسعر هنا لمقاول الكهرباء ليس هو سعر المصنع للمنتج . إنه سعر المصنع مضافاً إليه تكلفة التركيب ، وبالتالي يصبح سعراً لعمله وهو مالك المنزل . إن المقاولين حساسون للغاية فيما يخص بالسعر . ومع ذلك ، فإن صناديق صمامات الأمان (الفيوزات) وقواطع التيار الغالية الثمن هي الأكثر مبيعاً في الأسواق الأمريكية ، وهي بالنسبة للمقاول تعتبر رخيصة الثمن لأنها مصممة بحيث يسهل تركيبها ولا تحتاج إلى عمالة ماهرة .

وتدين شركة زيوركس بنجاحها إلى تمكنها من تحديد السعر بواسطة الثمن الذي يدفعه العميل عن النسخة الواحدة ، وليس ما يدفعه ثمناً للماكينة . وبالتالي ، حددت أسعار ماكيناتها في ضوء عدد النسخ الممكن إخراجها طوال عمر الماكينة : أي يدفع العميل الثمن للنسخة بدلاً من ثمن الماكينة . والعمل ، بطبيعة الحال ، يطلب نسخاً ولا يطلب الماكينة .

وفي صناعة السيارات الأمريكية حيث تباع أكثر السيارات الجديدة في مقابل سيارات قديمة ، يعتبر السعر معادلة دائمة التغير للفروق بين سعر المصنع للسيارة الجديدة ، وسعر السوق للسيارة المستخدمة لثاني أو ثالث مرة ، وهكذا . والجميع هنا متعلق بالتغير المستقيم للفروق التي سيسمح بها تاجر السيارات بين ثمن شرائه للسيارة

وتمن بيعها . وكذا الفروق في الأسعار السارية لمختلف أنواع السيارات وأحجامها . ولا شيء يستطيع حساب ثمن السيارة الحقيقي إلا الرياضة الحديثة .

وفي مجال المنتجات والخدمات ، يمكن تحديد السعر بعيداً عن السلع غير المميزة مثل النحاس ذي النقاء المعين ، عن طريق معرفة القيمة بالنسبة للعميل . وكما يتضح من مثال شركة زيروكس فإن على المصنع أو المورد أن يضع السعر الذي يناسب مفهوم القيمة عند العميل .

غير أن السعر ليس إلا جزء من القيمة . وهناك ثمة مجال كامل لاعتبارات الجودة التي لا يعبر عنها السعر ، مثل التحمل والخلو من الأعطال وموقف الصانع والخدمة وغير ذلك . وقد يكون السعر المرتفع معناه القيمة - كما في حالة المطور غالبية الثمن أو الفراء غالبية الثمن أو الثياب النسائية المقصورة على فئات معينة .

وسنورد هنا مثالين على ذلك :

عند إنشاء السوق المشتركة قام شابان أوروبيان يعلان في مجال الهندسة بافتتاح مكتب صغير بمبلغ لا يتعدى بضعة مئات من الدولارات ، به تليفون ورف عليه كتالوجات لمصنعي مكونات إلكترونية . وفي خلال عشر سنوات تم لهما إنشاء مشروع عمل حر لبيع الجملة يتسم بضخامة حجم المبيعات والربح . وكان عملاؤهما من مستخدمي المعدات الإلكترونية الصناعية ، مثل معدات المراقبة والتحكم في الماكينات ومعدات كهربائية لإعادة البث المتوالي . إن هذين المهندسين الشابين لم يصنعا شيئاً فقد كانا يحصلان على المكونات التي يعرضانها من المصنع مباشرة ويسعر أقل في الغالب من سعر السوق ، وغالباً ما كانت أرخص عند شرائها من المصنعين مباشرة ، ولكن هذين الشابين عمداً إلى تخليص عملائهما من البحث المل الشاق عن قطع المكونات . فكان على العملاء إبلاغهما عن نوع المعدة ومصنعها ورقم الموديل والجزء الذي يرغبون في استبداله ، مثل المكثف أو الفاصل الكهربائي ، ثم يقوم هذان المهندسان بتحديد الجزء المطلوب . كما كانا يعرفان أيضاً القطع المطلوبة ، التي تصنع في مصانع أخرى وتصلح كقطعة غيار . وبالتالي كان في مقدورهما إبلاغ العميل بما يحتاجه فعلاً ثم تقديم الخدمة له في الحال ، وغالباً في نفس اليوم ، وبالتالي يبقيان على مخزونهما منخفضاً .

إن الخبرة والخدمة السريعة تعتبران قيمة بالنسبة للعميل ، وهو مستعد لدفع أى مبلغ كبير فى مقابلهما . ولقد قال أحد هذين المهندسين « إن عملنا لم يكن يبعأ لقطع غيار إلكترونية ، إنه بيع للمعلومات » .

كانت شركة أمريكية تصنع مركبات التشحيم الخاصة بمعدات الحفر الثقيلة ، كالتى يستخدمها منشئو الطرق السريعة ، وكان لهذه الشركة سمعة طيبة من ناحية جودة منتجاتها . ومع ذلك فلم يكن لها نصيب كبير فى الأسواق ؛ إذ إنها كانت تتنافس جميع شركات البترول الضخمة . لذا قامت بطرح السؤال : « ما هى القيمة بالنسبة للعميل ؟ » وجاءت الإجابة إن : « القيمة بالنسبة للعميل هى إبقاء الماكينات الغالية الثمن صالحة للعمل دون أى عطل » . إن العطل لمدة ساعة واحدة لإحدى المعدات ، قد يكلف شركة الإنشاءات مبالغ أكبر من التى كانت تنفقها على مركبات التشحيم على مدار عام كامل . وكانت الشركة تعمل غالباً بعقود ملزمة بفترة محددة للانتهاء من العمل ، وكان عليها أن تقوم بدفع غرامات إذا تأخرت . ونتيجة للنظرة الثاقبة للشركة المصنعة لمركبات التشحيم لم تعد تبيع مركبات التشحيم . وعرضت على ملاك معدات الحفر الثقيلة أن تدفع لهم التكاليف الكاملة لأى ساعة من الأعطال الناجمة عن تأخير التشحيم . وكان الشرط الوحيد الملحق بهذا العرض ، أن شركة الإنشاءات عليها اتباع برنامج صيانة قام بوضعه ممثلو الخدمات بالشركة المصنعة التى أوصت باستخدام مركبات التشحيم . لقد كانت هذه الشركة تضطر فى الماضى إلى تخفيض أسعار منتجاتها إلى ما دون أسعار شركات البترول الكبرى ، أما الآن فليس ثمة عميل يسألهم : « ما هو ثمن مركبات التشحيم عنديكم؟ »

فماذا عن مفاهيم القيمة هذه عند العميل ، بالنظر إلى الخدمة التى تقدم له ؟ مما لا شك فيه أن ربة المنزل الأمريكية تقوم اليوم بشراء أدواتها المنزلية ، على أساس الخبرة الخاصة بالخدمة التى قدمت لها ولأصدقائها وجيرانها فى أدوات أخرى تباع تحت نفس العلامة التجارية . إن سرعة الاستجابة لطلب الخدمة عند حدوث عطل ونوع هذه الخدمة وثمنها أصبحت محددات هامة تؤثر فى قرار المشتري .

إن ما يعتبره العملاء المختلفون لأى شركة أنه القيمة ، هو أمر معقد لا يمكن أن يجيب عنه إلا العملاء أنفسهم . وعلى الإدارات ألا تحاول حتى التخمين فى الأجوبة ، بل

إن عليها دائماً سؤال العملاء . و بانتظام .

ومدخل التسويق الذي نوجزه هنا لن يفضي إلى تعريف الغرض من العمل الحر ورسالته وبالنسبة لكثير من الأعمال الحرة سيثير هذا المدخل أسئلة أكثر من الإجابات . ويصدق هذا على العمل الحر الذي يتخذ تكنولوجيا مشتركة وليس سوقاً مشتركة ، أساساً لوجوده . والمثال على ذلك الشركات الكيماوية والبنوك التجارية ، وكذا الأعمال التي بها عمليات معقدة مثل شركات الصلب وشركات تنقية الألومنيوم ، فهي تحتاج إلى أكثر من تعريف واحد للسوق لتحديد العمل . بالضبط ؛ إذ إن منتجاتهم تدخل في أسواق لا حصر لها ، وتخدم عدداً كبيراً من العملاء ، وعليها أن تفي بمجموعة كبيرة متنوعة من مفاهيم القيمة وتوقعاتها .

إلا أنه حتى مثل هذه الأعمال ، يجب عليها قبل أن تبدأ محاولتها طرح السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » أن تسأل أولاً : « من هم عملائنا ؟ وأين هم ؟ وما هو الشيء الذي يعتبرونه قيمة ؟ » إن أي عمل يحدد عن طريق الأسهم الذي يقوم به . أما ما عدا ذلك من أعمال فتدخل في إطار الجهد وليس النتيجة . وما يدفع العميل يعتبر إيراداً ، وكل ما عدا ذلك فهو تكلفة . والمدخل من الخارج ، أي من السوق ، ما هو إلا خطوة واحدة . ولكنها الخطوة التي تسبق باقي الخطوات ، وهي وحدها التي تعطي الفهم وبالتالي تحل محل الآراء باعتباره الأساس لأهم قرار رئيسي يواجه كل إدارة .

متى يمكننا طرح السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ »

إن أغلب الإدارات تسأل « ما هو عملنا الحر ؟ » وهذا السؤال يصبح حتمياً عندما تتكون المشاكل لدى الشركة ، وهو سؤال قد يجلب نتائج رائعة ، وقد يقلب الموازين تماماً كما حدث في المثال الذي أعطيناه عن فيل الذي كان يعمل في شركة بل للتليفونات ، وكذا النجاح الذي حدث لصناعة السجاد بعد أن ظلت متدهورة لمدة طويلة .

كما نتج نجاح جنرال موتورز أيضاً عن هذا السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » عندما تعمّرت . وعندما أصبح ألفريد بي . سلون رئيساً في عام 1920 ، كانت شركة جنرال موتورز تعاني من مشكلات كبيرة ، ولم تكن قادرة على البقاء . وكان لتعريف سلون لغرض جنرال موتورز ورسالتها وتطويره لاستراتيجيتها وهيكلها من منطلق هذا التعريف ، ما

أعطى الشركة مركزاً قيادياً وريحية غير عادية فى خلال ثلاث سنوات أو أقل .

والانتظار حتى تقع الشركة فى المشاكل أمر من قبيل الانتحار وإدارة غير مسئولة .
إن السؤال يجب أن يُسأل فى بداية العمل ؛ خاصة إذا كانت لدى هذا العمل طموحات فى
النمو . والأنسب لعمل كهذا أن يبدأ بمفهوم واضح عن منظم العمل .

وهناك مثال على النجاح فى شركة من شركات وول ستريت (بشارع المال
بأمريكا) ، فى الستينيات نهضت هذه الشركة لتصبح رائدة فى سوق الأوراق المالية
الأمريكي ؛ فقد قام ثلاثة من الشباب هم دونالدسون Donaldson و لوفكين Lufkin
وجنريت Jenrette (دى إل جيه) بتأسيس شركة بعد تخرجهم فى مدرسة التجارة . ولم
يكن لديهم كثير من المال ، غير أنه كانت لديهم فكرة . ومع ذلك نهضت الشركة فى خلال
خمس أو ست سنوات إلى المركز السابع بين بيوت وول ستريت . ثم أصبحت الشركة
الأولى فيه ، وكانت تبيع أسهمها للجمهور ، وغيّرت بورصة نيويورك من نادٍ خاص إلى
مؤسسة خدمية . وكانت أول شركة تقوم بعمل يحتاجه سوق المال (وول ستريت) ؛ لكى
يوسع قاعدة رأسماله ، الذى رأى المفكرون أنه ضرورة منذ ثلاثين عاماً . وقد قال مؤسسو
شركة دى إل جيه « إن عملنا هو تقديم خدمات مالية ونصائح مالية وإدارة مالية
للرأسماليين الجدد والمستثمرين المؤسسيين مثل صندوق المعاشات وصندوق المال
المشترك» . وفى عام 1960 أصبح من الواضح أن هؤلاء المستثمرين أصبحوا سريعاً القوة
المهيمنة على سوق رأس المال فى أمريكا ، والقناة الرئيسية التى يوجه الأفراد من خلالها
مدخراتهم إلى سوق رأس المال .

لن يحتاج الفرد الذى يقرر العمل تحت رئاسة نفسه إلى السؤال : «ما هو عملى؟»
فاذا كان ، على سبيل المثال ، يقوم بتجهيز تركيبة مادة جديدة للنظافة فى الجراج الخاص
به ، ويبيعه من باب إلى باب ، فإنه لن يحتاج لمعرفة أكثر من أن تركيبته مفعولاً كبيراً فى
إزالة البقع . ولكن بعد أن ينتشر منتج ويحتاج إلى أفراد القيام بخلطه وبيعه ، وعندما
يحتاج إلى أن يقرر عما إذا كان سيستمر فى البيع المباشر أو من خلال متاجر التجزئة -
المتاجر الكبيرة متعددة الاقسام أو السوبر ماركت أو متاجر الأدوات المعدنية فى كل هذه
الجهات ؛ وما المواد الإضافية التى يحتاجها لاستكمال خط إنتاج كامل - فإن عليه ،
حينئذ ، أن يسأل ويحجب عن السؤال : « ما هو عملى ؟ » لأنه إن لم يفعل هذا ، وحتى لو

استخدم أحسن المنتجات ، فإنه سيعود إلى إهلاك حذائه في التنقل للبيع من باب إلى باب مرة أخرى .

إن أهم وقت لطرح السؤال « ما هو عملنا ؟ » على نحو جدى ، إنما هو الوقت الذى تكون فيه الشركة ناجحة . ولقد كان سبب نجاح شركة سيريز وريوك هو فهمها لهذا الأمر . وكان هذا أيضاً أحد أسرار نجاح ماركس وسبنسر فى بريطانيا (انظر الفصل التالى) . وعدم فهم هذا الأمر هو السبب الرئيسى للأزمة الحالية للمدارس والجامعات الأمريكية .

ويقوم النجاح دائماً بإلغاء التصرف الذى أدى إلى الحصول عليه ، لأنه يخلق حقائق جديدة ، كما يخلق دائماً مشاكل واختلافات تخصه . إن النهاية القائلة بأنهم « عاشوا فى التبات والتبات بعد ذلك » هى نهاية القصص الخيالية فقط .

ليس من السهل على إدارة شركة ناجحة طرح السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » لأن كل فرد فى الشركة سيظن أن الأمر واضح ولا يحتاج إلى نقاش . فليس من المستحب مناقشة النجاح ، وليس من المستحب إفساد هذا النجاح . . .

ولقد اعترف اليونانيون القدماء أن عجرفة النجاح لها عواقب وخيمة . إن الإدارة التى لا تسأل نفسها « ما هو عملنا الحر ؟ » فى أثناء نجاح الشركة إدارة ثقيلة الظل وكسولة ومتعجرفة . وإن يمر وقت طويل قبل أن يتحول نجاحها إلى فشل نريع .

إن أكثر شركتين أمريكيتين نجاحاً فى العشرينيات كانت شركة أنتراسيت لمناجم الفحم وشركة السكك الحديدية . وقد اعتقدت هاتان الشركتان أن الله قد أعطاهما احتكاراً ثابتاً ودائماً إلى الأبد . واعتقدت كلتاهما كذلك أن تعريف عملهما أمر واضح لدرجة تستبعد كل حاجة إلى التفكير ، تاهيك عن الفعل . ولم تكن أى منهما فى حاجة للسقوط من مركز الصدارة إلى الإلغاء التام ، لو أن إدارتهما لم تعاملا النجاح على أنه أمر واقع .

وعندما تحقق إحدى الإدارات أهداف الشركة يتحتم عليها أن تسأل بكل جدية « ما هو عملنا الحر ؟ » وهذا السؤال يتطلب الانضباط الذاتى والمسئولية . وإلا فإن البديل سيكون الانحدار إلى أسفل .

«ماذا سيكون عملنا في المستقبل؟»

إن عاجلاً أو آجلاً ستصبح الإجابة الناجحة على السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » وقد عفا عليها الزمن . كان رد تيودور فيل على هذا السؤال سليماً لمدة ثلثي قرن من الزمان . ولكن في أواخر الستينيات بدا واضحاً أن هذا السؤال لم يعد كافياً ، فلم يعد نظام التليفون ، كما كان في عهد فيل ، احتكاراً طبيعياً . فقد ظهرت بسرعة طرق أخرى للاتصال عن بعد . وفي أواخر الستينيات وضع أن تعريف التليفون التقليدي بأنه أداة لنقل الصوت لم يعد كافياً ، وذلك للنمو السريع في نقل البيانات عبر الخطوط التليفونية وكذا لزيادة احتمال نقل الصور المرئية مع الصوت . وأصبح تعريف فيل لعمل شركة بل للتليفونات يحتاج إلى إعادة نظر .

وعندما جاء ألفريد بي. سلون لرئاسة شركة جنرال موتورز ، ظل رده الممتاز على السؤال « ما هو عمل جنرال موتورز ؟ » سليماً لمدة طويلة خلال الحرب العالمية الثانية ، ولعدة سنوات بعد الحرب . ولكن في عام 1960 أو نحو ذلك ، وبعد تقاعد سلون ، أصبح السؤال غير كافٍ وغير ملائم . ولما لم تطرح شركة جنرال موتورز السؤال مرة أخرى ، والواضح أنها لم تر حاجة للتفكير فيه ثانية ، فإن ذلك كان عاملاً قوياً في تعرض الشركة الواضح لعدم رضا المستهلكين والضغط الجماهيري والهجمات السياسية ، ولعدم قدرتها على بلوغ مركز القيادة في السوق العالمي للسيارات .

إن قليلاً من التعريفات الخاصة بالفرض من العمل الحر ورسالته ، أمكنه أن يسرى لمدة ثلاثين أو خمسين عاماً . وكان كل ما يتوقعه المرء أن تسرى لمدة عشر سنوات .

وهذه السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » فإنه من الواجب على الإدارة أن تضيف «وماذا سيكون في المستقبل وما هي التغييرات البيئية التي يمكن إدارتها ، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير شديد على عملنا الحر وخواصه ورسالته والفرض منه ؟ » وكيف سنقوم الآن بإدخال هذه التوقعات في نظريتنا الخاصة بالعمل وفي أهدافه واستراتيجياته ومهام العمل ؟ »

إن الطريقة والمداخل المطلوبين للتعامل مع هذا السؤال – والسؤال التالي : « ماذا

□ الغرض من العمل الحر ورسالته

ينبغي أن يكون عملنا الحر في المستقبل ؟ « هو موضوع المناقشة الفصل 10 « التخطيط الاستراتيجي » ولكن مناقشة الأسئلة الرئيسية ستتم في هذا الفصل .

ومرة أخرى ، فإن السوق واحتمالات واتجاهاته هي نقطة البداية . ما هو حجم السوق الذي سنخطط له عملنا في خلال خمس أو عشر سنوات - مع افتراض عدم وجود تغييرات أساسية في العملاء أو في هيكل السوق أو في التكنولوجيا ؟ وأي العوامل تؤيد أو تثبت خطاها ؟

إن أكثر هذه الاتجاهات أهمية ، هو اتجاه لا يعيره كثير من الانتباه إلا بعض الأعمال : التغييرات في هيكل السكان وديناميكيات السكان . لقد افترض رجال الأعمال الحرة وقبلهم الاقتصاديون ، من الناحية التقليدية ، أن إحصاءات السكان ثابتة . وهذا صحيح من وجهة النظر التاريخية . فالسكان يتغير عددهم عادة ببطء شديد ، إلا نتيجة للكوارث مثل حرب كبرى أو مجاعة . ولم يعد هذا الأمر صحيحاً الآن ، إذ يتغير السكان في هذه الأيام بشكل عنيف في الدول المتقدمة والنامية على السواء .

لقد حدث نمو صغير على الأقل في المواليد في كل دولة متقدمة في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية ، وأصبح لدى السيدات الشابات المتزوجات أطفال أكثر من ذي قبل ، وكان فارق السن بينهم صغيراً . وبعد ذلك بعشر سنوات ، تبع ذلك هبوط حاد في عدد الأطفال ، هبطت فيه أعداد المواليد الأحياء منهم هبوطاً شديداً . أما في البلاد النامية ، فلم يزداد معدل المواليد ، ولكن زاد عدد الأطفال الذين تمكنوا من عبور مرحلة الطفولة سالمين ، على نحو مدهش ومازال عددهم يتزايد . وفي خمسة وعشرين عاماً تغير الهيكل السكاني كله بشكل حاد . وفي الولايات المتحدة ، مثلاً ، كانت أكبر مجموعة عمرية من العزاب في عام 1950 تتراوح في السن ما بين 38 و 40 عاماً ، وبعد عشر سنوات أصبحت أكبر مجموعة عمرية في سن 17 عاماً . ولكن في عام 1980 أصبحت أكبر مجموعة عمرية في سن الخامسة والعشرين . ومنذ عام 1945 حدث تطور هائل للتعليم في كل الدول المتقدمة . أما في الدول النامية فقد كان هناك تمدن سريع ، نتج عنه أن أمريكا اللاتينية ، مثلاً ، لم تعد بلداً ريفياً في هيكلها السكاني وتحولت ، غالباً ، إلى الحضر .

ولا تكمن أهمية الإحصاءات السكانية فى تأثير الهيكل السكانى على القوة الشرائية والعادات الشرائية أو على حجم قوة العمل وهيكلها . إن التغيرات السكانية هى الأحداث الوحيدة الخاصة بالمستقبل التى يمكن التنبؤ بها حقاً . ولا يدخل الأفراد فى قوة العمل حتى يصلوا إلى سن المراهقة على الأقل - وفى النول المتقدمة لا يدخلونها ، على نحو متزايدة ، قبل سن العشرين . ولا يصبحون ضمن أرباب الأسر حتى فى هذا السن ، كما أنهم لا يعتبرون عملاء فى حد ذاتهم . ويمكن التنبؤ بالاتجاهات الكبرى فى الأسواق والقوة الشرائية والسلوك الشرائى واحتياجات العملاء والاستخدام ، على نحو يقترب من اليقين عن طريق تحليل ما حدث من قبل فى ديناميكيات السكان وهيكلهم .

وأى محاولة لتوقع ما يأتى به الغد - وهذا ، بالطبع ، ما نحاول عمله بالسؤال «ماذا سيكون عملنا فى المستقبل ؟» يجب أن تبدأ بتحليل الإحصاءات السكانية كأساس قوى يعتمد عليه .

ويتضح التأثير الهائل للتغيرات السكانية فى التغير الحاد الذى حدث فى صناعة المجلات الأمريكية . وحتى عام 1950 كانت المجلات الأمريكية الواسعة الانتشار هى المجلات الإعلامية التى تتمتع بالنجاح الباهر والربح الوفير والتى تبدو وكأنها فوق النقد . إلا أن أكبر مجلات ذلك الوقت اختفت ، مثل مجلات « كوايرز » و « ساترداى إيفنينج بوست » و « لوك » و « لايف » . وكان الباقي من هذه المجلات يجاهد من أجل البقاء . وكان الاعتقاد السائد أن التلفزيون هو السبب . لكن المجلات ككل لم تضار من وجود التلفزيون ، كما أنها لم تضار عند ظهور الراديو من قبل . بل على العكس ، فقد ارتفعت كمية هذه المجلات المتداولة وكذا كمية الإعلانات بها منذ ظهور التلفزيون . وما زالت ترتفع بسرعة حتى اليوم . وما حدث ليس إلا تغير فى السكان . ويرجع ذلك ، إلى حد ما ، إلى التغير فى هيكل العمر ، وإلى التغير فى مستويات التعليم قبل كل شئ . فقد اختفى جمهور القراء العاديين ، وحل محلهم عدد كبير من أسواق الجماهير ذات الصفة المميزة . وهم مجموعات كبيرة وإن تكن ما زالت محدودة ، من المتعلمين تعليماً عالياً ، ولديهم قدرة شرائية عالية ، ولهم اهتمامات محددة ، ومتخصصة . ولقد أثقلت هذه المجموعات على قراءة المجلات أكثر من الجيل السابق ، لسبب بسيط وهو أنهم مولعون بالقراءة أكثر .

ويعتبرون سوقاً أفضل لشركات الدعاية والإعلان ، لسبب بسيط وهو أنهم يشتررون أكثر . وهذه الشرائح من القراء ذوى الثراء والتعليم الأرقى ، تعتبر فى حد ذاتها جمهوراً . ولكنه جمهور متخصص .

كان هذا التغير فى القراء من السهل توقعه فى عام 1950 ، فقد حدث التطور السكانى بالفعل ، وتنبأ به بعض الناشرين فى وقت مبكر . وقام على هذا الفهم كل النجاح الذى حدث فى المجلات الأمريكية فى العشرين عاماً الماضية بدءاً من مجلات « بيزنس ويك Business Week » إلى « مودرن برايد Modern Bride » ، ومن « سبورتس إيلستريتيد Sports Illustrated » إلى « بلاى بوى Playboy » ، ومن « ساينتيفيك أمريكان Scientific American » إلى « سيكولوجى توداي Psychology Today » أو « تى فى جايد TV Guide » . وتستخدم كل هذه المجلات الجديدة المفاهيم الأساسية التى أوجدتها المجلات ذات الانتشار الواسع ، سواء من حيث التحرير أو الانتشار أو الإعلان والدعاية . ولكنها طبقتها فيما يتفق مع الهيكل السكانى الجديد أى الشريحة السكانية التى تميزها مصلحة مشتركة . ويزيد توزيع كل منها على نصف مليون نسخة ، إن لم يكن أكثر . ولكنهم لا يتوددون ، عن قصد ، إلى القراء العاديين . ويقوم كل منهم باستغلال الفرص السكانية عن عمد ووعى ، ويعملون على اجتذاب قرائهم بتكلفة منخفضة أو على الأقل معقولة . لقد كان على المجلات القديمة ذات الجمهور العريض من القراء أن تشتري الانتشار ، أى تدفع كثيراً من الاشتراكات فى هذه المجلات ، وكانت النتيجة فى النهاية أن المجلات ذات الجمهور المتخصص حصلت أيضاً على الدعاية والإعلان .

والإدارة بحاجة إلى توقع تغييرات فى هيكل السوق ناتجة عن تغييرات فى الاقتصاد ، من تغييرات فى الموضة أو النطق ؛ ومن حركات تحدث من المنافسة . ويجب تعريف المنافسة نوماً طبقاً لمفهوم العميل عن المنتج الذى يشتريه أو الخدمة التى يشتريها ، وهكذا يتضمن المفهوم المنافسة المباشرة وغير المباشرة .

الاحتياجات غير المشبعة للعميل

على الإدارة فى آخر الأمر أن تسأل عن احتياجات العميل التى لم تشبع إشباعاً

كافياً بالسلعة أو الخدمة التي قدمت له . إن القدرة على طرح هذا السؤال والإجابة عنه إجابة صحيحة ، هي التي تميز بين شركة تطلب النماء وشركة تعتمد في تطورها على المد الاقتصادي أو الصناعي . ولكن من يقنع بأن يرتفع مع ارتفاع المد ، سوف ينحسر ويقع أيضاً معه .

والمثال على التحليل الناجح لاحتياجات العميل التي لم تشبع هي شركة سبيرز ورويك ، ولكن الأمر على درجة كبيرة من الأهمية ويستدعي مثلاً آخر .

قامت شركة سوني بالسؤال « ما هي احتياجات العميل غير المشبعة ؟ » عندما قررت لأول مرة أن تدخل مجال سوق المستهلك الأمريكي في منتصف الخمسينيات . وكانت شركة سوني قد تأسست بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة كمصنعة لأجهزة التسجيل الشريطية وكانت قد أحرزت نجاحاً متواضعاً لمنتجاتها في سوقها المحلية . وقد دخلت إلى الولايات المتحدة كمورد صغير يعتمد عليه ، لمعدات التسجيل عالية الثمن للمحترفين في استوديوهات الإذاعة . إلا أنها ثبتت أقدامها في السوق الأمريكي للاستهلاك بالجملة عن طريق منتج لم تكن قد أنتجته من قبل وهو الراديو الترانزستور المحمول . إن التحليل الذي قامت به شركة سوني للسوق بين أن الشباب كان يحمل معه في رحلاته ومعسكراته معدات ثقيلة وسقيمة وباهظة الثمن - مثل أجهزة الفونوغراف ثقيلة الوزن أو الراديو ذا البطارية والسماعات . لقد كانت هناك حاجة بالفعل إلى جهاز خفيف الوزن ورخيص الثمن يعتمد عليه ، وكان هذا احتياجاً غير مشبع . لم تقم شركة سوني بابتكار الترانزستور ، فقد سبقتها إليه معامل بل في أمريكا ، إلا أن معامل بل وكل مصنعي الإلكترونيات في أمريكا قرروا أن العميل لم يكن مستعداً بعد لمعدات الترانزستور . وكانوا ينظرون إلى احتياجات العميل التي كانت مشبعة بالأجهزة الموجودة حينئذ ، أي الأجهزة الثابتة التي كان يجب أن تبقى في مكان واحد . ولكن شركة سوني عندما طرحت السؤال : « ما هي الاحتياجات غير المشبعة للعميل ؟ » وجدت أن هناك سوقاً جديدة قابلة للنمو . وفي خلال فترة وجيزة للغاية ، ثبتت أقدامها عبر العالم كله رائدة وقوة في هذا المضمار .

من بين نواتج الأعمال الرائدة ، قامت شركة يونيفر ، على الأرجح ، بالكبر عمل بخصوص السؤال « ماذا سيكون عملنا في المستقبل ؟ » إن الأسلوب الذي طورته هذه الشركة والموديلات التي قامت بعملها لكل منتج من خطوط إنتاجها الكبرى ، وكل سوق من أسواقها القومية الكبيرة ، أخذ في الاعتبار عدداً كبيراً من العوامل ، من الدخل القومي إلى التغيرات في التوزيع بالتجزئة ، ومن عادات الأكل إلى الضرائب . ولكن الأساس ونقطة البدء كانت من أرقام السكان واتجاهات السكان . فهذه الأرقام والاتجاهات ليس في إمكان المرء التنبؤ بها ، ولكن يستطيع المرء أن يبني على ما قد حدث بالفعل .

« ماذا سيكون عملنا الحر في المستقبل ؟ »

إن هذا السؤال يهدف إلى التلاؤم والتوافق مع التغيرات المتوقعة ويهدف إلى التعديل والتوسع وتطوير الموجود في العمل الحر الدائم التطور .

ولكن ثمة حاجة أيضاً لطرح السؤال : « ماذا يجب أن يكون عملنا ؟ » وأى الفرص تعتبر سانحة أو يمكن إيجادها لكي تحقق غرض العمل ورسالته بتحويله إلى عمل آخر ؟

لقد قامت شركة آي بي إم بتعريف عملها على أنه معالجة للمعلومات . وقبل عام 1950 ، كان هذا العمل يعني كروت مثقبة ومعدات تلامنها . ثم جاء الكمبيوتر ، وجاءت معه تكنولوجيا جديدة لم تكن لشركة آي بي إم أى خبرة فيها . فطرحت آي بي إم السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا ؟ » وتبينت أن معالجة البيانات سستم من الآن فصاعداً بالكمبيوتر وليس بالكروت المثقبة .

إن مشروع العمل الحر الذي لا يطرح هذا السؤال ستفوته الفرصة الكبيرة . ولقد كانت الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة تعرف عملها على أنه توفير استثمار أساسي وأمان مالى للأسرة الأمريكية . وكانت وثيقة التأمين طوال مدة الحرب العالمية الثانية أفضل طريقة لتحقيق هذا الغرض وهذه الرسالة . ومنذ الحرب العالمية الثانية كانت غالبية الشعب الأمريكي تحصل على دخول تعكسها من جمع مدخرات تزيد من احتياجاته لشراء الوثيقة المناسبة للتأمين على الحياة ؟ وفي نفس الوقت ، أصبح لدى الشعب وعى كبير

بالتضخم ، أى إحساس بتآكل قيمة الاستثمار الممنونة والمعتدلة من الوجهة التقليدية للأموال الثابتة . وكانت لدى شركات التأمين على الحياة وسيلة للوصول إلى الأسواق ومنظمات البيع . وفى كشوف وثائق التأمين ، كان لهذه الشركات تجمع هائل للعملاء الماليين فى البلد . إلا أن قليلاً من هذه الشركات هو الذى قام بطرح السؤال : « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » ونتيجة لهذا بدأ التأمين على الحياة فى فقدان مركزه فى السوق باطراد . وكان التأمين على الحياة قبل الحرب العالمية الثانية ، يلى المنزل العائلى أهمية ، الذى يعد الاستثمار الأول للطبقة المتوسطة ، إلا أنه تراجع إلى المركز الثالث أو الرابع ، وما زال يتراجع حتى الآن . وأصبحت المدخرات الحديثة لا تذهب إلى التأمين على الحياة ، ولكن إلى صندوق الأموال المشتركة وصندوق المعاشات .

ولم تكن شركات التأمين على الحياة ينقصها الابتكار ، فقد نشأت من قبل جميع الأنواع المالية المطلوبة . أما ما كان ينقصهم فهو رغبتهم فى طرح السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » وأن يأخذوا السؤال مأخذ الجد .

إن الأمر التالى فى الأهمية للتغيرات التى تطرأ على المجتمع والاقتصاد والسوق ، كموامل تؤخذ فى الاعتبار عند الإجابة عن السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » هو بالطبع الابتكار ، الابتكار للذات وللآخرين .

إن التغيرات فى طبيعة العمل الحر الناشئة عن الابتكار أمر معروف تماماً لا يحتاج إلى الدليل . وجميع المشروعات الكبرى التى تعمل فى مجال الهندسة والكيمياء نعت ، إلى حد كبير ، عن طريق تحويل الابتكار إلى عمل حر جديد . ولم يكن الدولار الأوروبى ، الذى قام بتمويل قدر كبير من التجارة العالمية (كما ذكرنا من قبل) ولید البنوك التجارية الأمريكية الكبيرة ، ولكنهم عرفوا بسرعة أهميته . وكان نجاحهم فى جعل الدولار الأوروبى عملة دولية ما يوضح ، إلى حد كبير ، نموهم السريع وتحولهم إلى بنوك متعددة الجنسيات .

وأخيراً ، ثمة سبب خاص وهام للتغيير من السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » إلى السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » هو العمل الخاص « بالحجم الخاطئ » (انظر الفصل 7 - الجزء الثالث) .

الحاجة إلى التخطيط للوفرة


إن التخلي المنظم عن العمل الذي لا يخدم غرض العمل الحر ورسالته ، ولا يحقق رضا العميل أو العملاء ولم يعد يقدم إسهاماً كبيراً للمجتمع ، هو على نفس درجة الأهمية للتخطيط للأعمال الجديدة المختلفة .

إن الخطوة الأساسية في تقرير ما هو عملنا الحر ، وماذا سيكون ، وما يجب أن يكون ؟ هي التحليل المنظم لجميع المنتجات الموجودة والخدمات والعمليات والأسواق والاستخدامات النهائية ، وقنوات التوزيع . فهل ما زالت متوفرة ؟ وهل من المحتمل أن تظل موجودة ؟ وهل هي ذات قيمة للعميل ؟ وهل ستظل ذات قيمة للعميل في الغد ؟ وهل هي مناسبة لواقع السكان والأسواق والسوق الخاصة بالتكنولوجيا والاقتصاد ؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فما هي أفضل طريقة للتخلي عنها أو ، على الأقل ، كيف نوقف تدفق مزيد من الموارد والبصود ؟ وإذا لم تطرح هذه الأسئلة على نحو جاد ومنظم ، وإذا لم تكن الإدارات راغبة في الإجابة عنها ، فإن أحسن إجابة عن السؤال « ما هو عملنا ، وماذا سيكون ، وما يجب أن يكون ؟ » ستظل مجرد كلمة جوفاء زائفة . وسيضيع الجهد في تعريف الأمس، وإن يوجد من لديه الوقت أو الموارد أو الرغبة في العمل على استغلال اليوم أو العمل على بناء الغد .

لقد قمت بمناقشة التخلي المخطط له والدفاع عنه في كتابي « الإدارة من أجل النتائج Managing for Results » وقامت شركة جنرال إلكتريك باستخدامه أول مرة بعد ذلك بعدة سنوات كسياسة منظمة . ويركز التخطيط طويل المدى في الشركات الكبرى مثل يونيليفر على السؤال « ماذا سيكون عملنا في المستقبل ؟ » وكان التخطيط للعمل الاستراتيجي لشركة جنرال إلكتريك الذي بدأ في أواخر الستينيات أمراً نادر الحدوث . فقد كان هدفه الإجابة عن السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » إلا أن تخطيط شركة جنرال إلكتريك لم يبدأ بالسؤال « ما هي الأشياء التي يجب أن نعمل فيها ؟ » بل بدأ بالسؤال « ما هي الأعمال وخطوط الإنتاج القائمة والأعمال التي يجب التخلي عنها ؟ » وما هي الأعمال والمنتجات التي يجب علينا أن نقلل منها أو نهملها ؟ »

إن تعريف غرض العمل الحر ورسائله عملية صعبة ومؤلة ومحفوفة بالمخاطر ، ولكنها الطريقة الوحيدة التي تمكن أى عمل حر من تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والتركيز على مواردها ثم البدء فى العمل . إنها الشيء الوحيد الذى يمكن العمل الحر من أن يدار من أجل الأداء .

قوة الأهداف والغرض منها : قصة ماركس وسبنسر والدروس المستفادة منها

 الثورة الاجتماعية غرض للعمل الحر ورسالة - قرار التركيز -
الأهداف : التسويق والابتكار و الموارد الهامة والإنتاجية
والمسئوليات الاجتماعية - الريح نتيجة وليس هدف - تحويل
الأهداف إلى مهام للعمل - الدروس المستفادة - مواصفات الأهداف -
الأهداف المطلوبة في جميع مجالات البقاء - المجالات الثمانية
للأهداف - أسس العمل والمهام - الأهداف والمقاييس - فائدة
الأهداف.

لقد كانت هناك شركة واحدة في العالم الغربي يمكن مقارنتها بشركة سيرز و روبك
وهي ماركس وسبنسر ، بل قد تكون أسبق الشركات في نمو المبيعات والريح على مدى
سنوات عديدة .

كانت ماركس وسبنسر عبارة عن سلسلة من متاجر التجزئة مثل سيرز تماماً .
وبدأت في افتتاح أول سوق لها عام 1884 ، أي في نفس التوقيت الذي بدأ فيه ريتشارد
سيرز أول عرض لطلب بريدي لساعات زهيدة الثمن للمزارعين في وسط الغرب الأمريكي .

وفي عام 1915 كانت الشركة تقوم ببناء متاجر لبيع سلع مختلفة ، وبدأت تنمو بسرعة منذ هذا التاريخ . وكان أكبر نمو ملحوظ لها في خلال العشر سنوات فيما بين عام 1963 و 1972 - وهي فترة في تاريخ بريطانيا الاقتصادية تعرف بفترة الكساد والتضخم وليس النمو . وأثناء هذه الفترة العصيبة تضاعف حجم مبيعات ماركس وسبنسر مرتين (من 184 إلى 463 مليون جنيه إسترليني (55 مليون دولار إلى 135 مليون دولار) . وكان الأمر الذي يستدعي الاهتمام هو هامش الربح - ووصل تقريباً إلى 12 ٪ على المبيعات قبل الضرائب - وهو ضعف الربح الذي يعده أى تاجر تجزئة (فيما عدا شركة سيرز) مرضياً للغاية .

الثورة الاجتماعية رسالة للعمل الحر

في منتصف العشرينيات قام أربعة أسلاف * (سايمون ماركس Simon Marks وإسرائيل سيف Israel Sieff وهاري ساتشر Harry Sacher ونورمان لاسكى Norman Laski) ببناء سوق في سنة 1915 وحولوها إلى سلسلة من المتاجر لبيع السلع المختلفة فأحرزت نجاحاً كبيراً . وقد كان من الممكن أن يرضوا بهذا ويترجحوا إلى ماحققوه ويتمتعون بثروتهم الكبيرة . ولكنهم بدلاً من هذا قرروا - بعد رحلة قام بها سايمون ماركس في عام 1924 إلى أمريكا لدراسة شركة سيرز و روك - إعادة النظر في غرض شركتهم ورسالتها . ولم تكن ماركس وسبنسر ، التي استقر رأيهم عليها ، شركة للبيع بالتجزئة ، بل كانت ثورة اجتماعية

لقد قامت شركة ماركس وسبنسر بإعادة تعريف عملها بأنه انقلاب في هيكل الطبقات في إنجلترا القرن التاسع عشر ، وذلك بأن أتاحت الفرصة أمام الطبقة العاملة والطبقة تحت المتوسطة لشراء سلع الطبقة العليا ولها نوعية أفضل من سلع الطبقة العليا ، ومع ذلك فإن أسعارها كانت في متناول الطبقة بون المتوسط والطبقة العاملة .

لم تكن شركة ماركس وسبنسر وحدها في إنجلترا في العشرينيات التي رأت في التغييرات الاجتماعية السريعة لفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى فرصة كبرى (وشركة مونتاجو بيرتون مثال آخر) . ولكن الشيء الذي جعل ماركس وسبنسر تتفرد في طريق

* أسلاف جمع سلف ، وسلف الرجل : زوج أخت إمراته .

□ قوة الأهداف والغرض منها: قصة ماركس وسبنسر والدروس المستفادة منها

النجاح هو تغييرها للتعريف « ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون ؟ » ليكون تعريفاً واضحاً ومحددأً وفعالاً وذا أهداف متعددة .

لقد استلزم هذا أولاً قراراً بما يجب التركيز عليه ، وهو أن يكون للشركة هدف استراتيجي أساسي .

وكانت شركة ماركس وسبنسر تتكون من سلسلة من المتاجر كغيرها من الشركات، تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات ليس بينها شيء مشترك إلا سعرها المنخفض. وقررت الشركة الآن التركيز على الملابس (وسرعان ما أضافت إليها أقمشة المفروشات مثل المناشف والستائر) .

ولقد كان هذا قراراً حكيماً ، فقد كان الثوب في إنجلترا حينذاك مما يحدد الطبقة، ومن أوضح الأشياء التي تميز بين الطبقات . وأصبحت جميع دول أوروبا بعد الحرب العالمية الأولى على وعى بالموضة . وقد ظهرت في ذلك الوقت الإمكانات الخاصة بالتصنيع بالجملة لنوعيات جديدة من الملابس ، ولكن باستخدام أقمشة رخيصة الثمن . وهكذا بدأت صناعة الملابس في الظهور نظراً لكثرة الطلب على الزي الموحد في أثناء الحرب العالمية الأولى . وبدأ دخول منسوجات جديدة مثل الرايون والاسيتيت إلى السوق . إلا أنه لم يكن هناك بالإنجلترا نظام التوزيع بالجملة خاص بالملابس جيدة التصميم أو الحديثة ورخيصة الثمن كي تصل إلى الجموع الفقيرة من الشعب .

وبعد بضع سنوات صارت ماركس وسبنسر الرائدة في توزيع الملابس والمنسوجات في إنجلترا وظلت محتفظة بهذه القمة من ذلك الوقت وحتى الآن . وفي عام 1972 بلغ حجم مبيعات هذه الشركة من الملابس إلى ثلاثة أرباع حجم مبيعاتها الكلية ، وهو 327 مليون جنيه إسترليني (حوالي 800 مليون دولار أمريكي) .

وبعد الحرب العالمية الثانية تم تطبيق الفكر نفسه على منتج جديد وكبير وهو الطعام. لقد تعلم الإنجليز خلال الحرب العالمية الثانية أن يأكلوا أنواعاً جديدة من الطعام بعد أن كانوا مترمطين بخصوص إدخال أطعمة جديدة في حياتهم . وقد بلغت مبيعات الطعام في هذه الشركة في عام 1972 إلى الربع الباقي من إجمالي مبيعاتها .

وهذه الشركة التي بدأت سلسلة من المتاجر لبيع السلع المتنوعة في أوائل

العشرينيات ، وحتى في أوائل الثلاثينيات ، غيرت عملها عن قصد لتكون سوقاً متخصصة من أكبر الأسواق في العالم . وقد تمكنت الشركة ، عن طريق قرارات التركيز من وضع أهداف تسويقية . واستطاعت عن طريق هذا القرار معرفة من هو عملها ، ومن يجب أن يكون عملها ، وأى المتاجر تحتاج إليها ومتى تحتاج إليها ، وأى سياسة أسعار يجب وضعها ، وأى الأسواق عليها أن تدخلها .

وكانت أهداف الابتكار المجال الثانى الذى تدخله الشركة . ولم تكن الملابس والمنسوجات التى تطلبها الشركة موجودة فى ذلك الوقت . فبدأت ماركس وسبنسر فى رقابة الجودة مثل أى متجر تجزئة آخر ، ولكنها سرعان ما حولت معامل رقابة الجودة الخاصة بها إلى مراكز للبحوث والتصميمات والتطوير . وقامت بإيجاد أقمشة جديدة ومواد صباغة جديدة وعمليات طباعة وخط غزل جديدة وغير ذلك . لقد أوجدت تصميمات وموضات جديدة . وأخيراً بدأت فى البحث عن المصنع المناسب الذى طالما ساعدته فى بدء عمله ، حيث إن المصنعين القدامى الموجودين فى ذلك الوقت كانوا غير مستعدين للدخول بثقلهم مع شركة جديدة تحاول تعريفهم كيفية إدارة أعمالهم . وبعد الحرب العالمية الثانية ، تحولت الشركة إلى سوق الأغذية المحفوظة والجاهزة وبلغ المخازن ومنتجات الألبان . لقد اتبعت الشركة نفس المدخل الابتكارى فى الصناعة الجديدة .

لقد وضعت شركة ماركس وسبنسر أهدافاً ابتكارية فى التسويق ، فكانت الرائدة مثلاً فى أبحاث المستهلك فى أوائل الثلاثينيات حينما كان هذا الأمر يعتبر عملاً جديداً ، عندما عكفت الشركة على البحث عن الأسلوب المناسب .

كما وضعت أهدافاً خاصة بعرض وتطوير الموارد الرئيسية . كما قللت واتبعت برنامج شركة سيرز فى استخدام وتدريب وتطوير المديرين . ووضعت أهدافاً للتطوير المنتظم للموارد المالية ، ومقاييس للتحكم فى استخدام هذه الموارد ، كما وضعت أهدافاً لتطوير منشأتها أى متاجر التجزئة .

وقد سارت هذه الأهداف الخاصة بالموارد جنباً إلى جنب مع أهداف الإنتاجية . واستمدت مقاييسها ورقابتها أساساً من أمريكا . وبدأت فى العشرينيات وبداية الثلاثينيات تضع أهدافها الخاصة بتحسين الإنتاجية لمواردها الرئيسية باستمرار .

□ قوة الأهداف والغرض منها: قصة ماركس وسبنسر والدروس المستفادة منها

وبنتيجة لهذا أصبحت للشركة إنتاجية عالية لرأس المال الذي كان بالتأكيد أهم عامل في نجاحها . إن الانتاجية في شركة ماركس وسبنسر تفوق أى إنتاجية في أى شركة أخرى في العالم بما فيها شركة سيرز أو شركة كرسج المعروفة بامتياز إدارتها في البيع بالتجزئة في أمريكا .

وحتى نهاية العشرينيات اشتهرت ماركس وسبنسر بتوسعاتها أساساً عن طريق فتح متاجر جديدة . ومنذ الثلاثينيات كان توسع هذه الشركة يتم أساساً بزيادة إنتاجية كل متجر من متاجرها ، وذلك بزيادة البيع في كل قدم مربع من مكان البيع . ومازالت ماركس وسبنسر تعتبر سلسلة صغيرة من المتاجر إذا قيسَت بعدد متاجرها الذي يبلغ 250 متجراً . والمتاجر ذاتها ليست كبيرة ، حتى بالمقاييس الانجليزية ، متوسط المساحة المخصصة للبيع تبلغ 20,000 قدم مربع لكل متجر (والمقارنة تبلغ المساحات المخصصة للبيع في السوبر ماركت الأمريكي 100,000 قدم مربع) . إلا أن هذه المتاجر الصغيرة تباع بما يقرب من 4 ملايين دولار في السنة وهو أضعاف ما يتبعه مثيلاتها من متاجر التجزئة الناجحة . إن السبب الوحيد لهذا هو الزيادة المستمرة في الحجم لكل متجر ، أى زيادة السلع والعرض والمبيعات للعميل الواحد . إن مساحة البيع في المتجر هي المورد المتحكم في تجارة التجزئة . وكان نجاح ماركس وسبنسر في رفع استخدام تلك المساحة عاملاً محورياً في أدائها .

وقامت الشركة بوضع أهداف لمسئوليتها الاجتماعية ، خاصة في المجالات ذات التأثير الكبير ، وهي قوة عمل الشركة وقوة عمل مورديها . وبدأت في إدخال « مديرات الموظفين » في متاجرها لرعايتهم والإشراف على مشاكلهم الشخصية ، وللتأكد من أن الموظفين يعاملون بتفاهم وعطف . ووقيت إدارة شئون الأفراد عملاً خاصاً بمدير المتجر . أما مديرات الموظفين فقد استخدمن ليكن « ضمير الشعب » في الشركة .

كذلك قامت الشركة بوضع أهداف لملاقاتها مع مورديها ، فكلما نجح المورد في العمل مع الشركة اعتمد عليها أكثر . واهتمت إدارة ماركس وسبنسر بحماية المورد من استغلال الشركة له . وبدأت في وضع نظام تشغيل خارجي على خلاف النظام الذي كان سائداً في فترة ما قبل الصناعة في القرن الثامن عشر بانجلترا - لا يرهق المورد ولا يتركه نهياً للقلق ، بل على العكس فهو يثرى المورد ويعطيه الأمان .

لكن ، ماذا عن هدف الربح ؟ لم يكن هناك هدف للربح . إن أهداف الربح كانت شيئاً بغيضاً في شركة ماركس وسبنسر . ومن الواضح ، أن الشركة كانت تحقق أرباحاً عالية وأن وعيها بالربح كان عالياً . ولكنها لا ترى في الربح هدفاً ولكن تراه مطلباً للعمل الحر ! أى أن الربح ليس هدفاً ولكنه حاجة . وكان الربح في نظر الشركة النتيجة الحتمية لمزاولة العمل على الوجه الصحيح وليس غرضاً من أغراض العمل الحر . ويحدد الربح ، في المقام الأول ، بما هو ضرورى لتحقيق أهداف الشركة وتعتبر الربحية مقياساً لمدى نجاح العمل في إنجاز وظائفه في خدمة السوق والعمل . ومع ذلك فإن الربحية قيد ، وما لم يكن الربح كافياً لتغطية المخاطر تصبح الشركة عاجزة عن تحقيق أهدافها .

لست أدرى مقدار وعى الإدارة العليا في شركة ماركس وسبنسر بالمعنى الكامل للقرارات التي اتخذتها في السنوات الأولى لعملها في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات . فالمحتمل أنه لم تكن لديها خطة رئيسية ، ولكن التنفيذيين الرئيسيين الشبان الذين تم توظيفهم في الشركة في هذه السنوات للعمل في وظائف جديدة ، مثل الابتكار أو تطوير أهداف الإنتاجية والمستويات ، كانوا على علم تام بأن الشركة ألزمت نفسها بتعريف ما هو عملها ، وكانوا على علم بما تضمنه هذا التعريف ، وكانوا مدركين تماماً لأهداف الشركة من الناحية الاجتماعية ومن ناحية العمل . وكانوا على علم بما تعنيه هذه الأهداف بالنسبة لكل منهم ، فيما يختص بأهداف الأداء ومستويات الأداء ، ومدى إسهامهم فيها .

ولقد حاولت الشركة هذه الأهداف إلى واجبات عمل والتزامات . وفكرت في النتائج والإسهامات في كل مجال من مجالات الأهداف . وأسندت مسئولية هذه النتائج إلى شخص مسئول عنها يحاسب عليها ، كما قامت بقياس الأداء والإسهام في مواجهة الأهداف .

الدروس المستفادة

تؤكد قصة ماركس وسبنسر مرة أخرى الأهمية العالية للتفكير في السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ وماذا يجب أن يكون ؟ » ولكنها توضح أيضاً أن هذا في حد ذاته ليس بكافٍ . إن التعريف الأساسى للعمل الحر والغرض منه ورسالته يجب أن يترجم إلى أهداف ، وإلا ستظل مجرد فكر ونوايا طيبة وتعابير براق لا ترقى أبداً إلى مستوى الإنجاز .

□ قوة الأهداف والغرض منها: قصة ماركس وسبنسر والدروس المستفادة منها

وتبرز قصة ماركس وسبنسر مواصفات الأهداف . وسوف نناقش كلاً منها بشيء من التفصيل في الفصل التالي . ولكننا سنورد هنا قائمة بهذه المواصفات :

1 - يجب أن تتبع الأهداف من داخل السؤال « ما هو عملنا وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون ؟ » فليست الأهداف أشياء مجردة . إنها التزامات خاصة بالعمل ، ومن خلالها يؤدي العمل رسالته ، كما أنها المستويات التي يقاس الأداء في مواجهتها . والأهداف ، بعبارة أخرى ، هي الاستراتيجية الأساسية للعمل الحر .

2 - يجب أن تكون الأهداف عملية ، قابلة للتحويل إلى مقاصد محددة ومهام محددة . ويجب أن تكون الدافع والأساس في العمل والانتجاز .

3 - يجب على الأهداف أن تجعل تركيز الموارد والجهود ممكناً ، وأن تنتقي الأساسيات من بين أهداف أي عمل ، بحيث يمكن التركيز على الرئيسى من الموارد من الرجال والمال والتسهيلات المادية . ولذا ، يجب أن تكون الأهداف انتقائية وليست شاملة لكل شيء .

4 - يجب أن تكون هناك عدة أهداف بدلاً من هدف واحد .

إن أغلب المناقشات التي تنور اليوم حول الإدارة بالأهداف تهتم بالبحث عن « هدف واحد سليم » . والبحث عن هدف واحد لا يعتبر فقط بحثاً غير منتج شأنه في ذلك شأن حجر الفلاسفة ، بل قد يضر ويقود إلى ما لا تحمد عقباه .

قيادة أي عمل معناها إحداث توازن بين مجموعة متنوعة من الاحتياجات والغايات ، الأمر الذي يستدعي وجود أهداف متعددة .

5 - إن الأهداف مطلوبة في جميع المجالات التي يتوقف عليها بقاء العمل الحر . فالمقاصد والغايات في أي مجال من مجالات الأهداف تعتمد على استراتيجية كل عمل بذاته . والمجالات التي تتطلب أهدافاً لا تختلف في جميع الأعمال الحرة ، لأن جميع الأعمال تعتمد في بقائها على نفس العوامل .

ويجب أن يكون العمل الحر قادراً على إيجاد العميل ؛ لذا يجب أن يكون هناك هدف تسويقي . ويجب على العمل الحر أن يكون قادراً على الابتكار وإلا فإن منافسيه

سيقومون بإلغائه ، لذا فهناك حاجة إلى هدف ابتكاري . وتعتمد جميع الأعمال الحرة على ثلاث عوامل للإنتاج الاقتصادي، وهي الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية. ويجب إن تكون هناك أهداف للوفاء بها واستخدامها وتطويرها. ويجب استخدام الموارد بطريقة منتجة عل أن تنمو هذه الإنتاجية إذا ما أريد للعمل البقاء. لذا كانت هناك حاجة إلى أهداف إنتاجية. والعمل الحر يوجد في وسط المجتمع والجماعة، لذا يجب عليه أن يؤدي مسئوليات اجتماعية، على الأقل ، إلى الحد الذي تؤثر فيه تلك المسئولية على البيئة وهناك حاجة إلى الأهداف فيما يختص بالأبعاد الاجتماعية للعمل الحر.

وأخيراً، هناك حاجة الى الربح، وإلا فلن يتحقق أى هدف من الأهداف ، فجميعها تتطلب جهداً، أى تكلفة، وجميعها لا يمكن تمويلها إلا من أرباح العمل الحر. والأهداف تكتنفها المخاطر، وإذا فهي تتطلب ربحاً يغطي المخاطر الناجمة عن الخسائر المحتملة ، والربح ليس هدفاً ولكنه مطلب يجب تحديده بموضوعية بالنسبة للعمل الفردي واستراتيجيته واحتياجاته ومخاطره.

ولهذا، يجب أن توضع أهداف في هذه المجالات الثمانية الهامة:

- التسويق

- الابتكار

- التنظيم البشرى

- الموارد المالية

- الموارد المادية

- الإنتاجية

- المسئولية الاجتماعية

- مطالب الربح

ويمكننا تحديد الأهداف في هذه المجالات الحيوية من القيام بعمل خمسة أمور، هي:

□ قوة الأهداف والغرض منها: قصة ماركس وبسترس والدروس المستفادة منها

تنظيم وتوضيح النطاق الكامل لظاهرة العمل الحر في عدد قليل من العبارات، واختبار هذه العبارات بالتجربة الواقعية، والتنبؤ بالسلوك، وتقدير سلامة القرارات في أثناء وضعها. وكذلك أن ندع جميع المديرين على جميع المستويات يقومون بتحليل خبراتهم، وبالتالي تحسين أدائهم.

أسس العمل والمهام

الأهداف هي الأسس للعمل والمهام.

إنها تحدد هيكل العمل الحر والأنشطة الرئيسية التي يجب إنجازها ، وتخصيص الأفراد للمهام. والأهداف أساس تصميم هيكل العمل كله، وعمل كل وحدة على حدة ، وكل مدير على حدة.

والأهداف مطلوبة دائماً في المجالات الثمانية الهامة جميعها. والمجال بنون أهداف معينة كم مهمل تماماً . وما لم نحدد ما هو المطلوب قياسه وأى المقاييس نستخدم في مجال محدد، فلن يمكننا رؤية هذا المجال(انظر الفصل 11 - الجزء الثاني).

وما زالت المقاييس المتاحة في المجالات الهامة لمشروع العمل الحر مقاييس عشوائية في مجملها. وليست لدينا مفاهيم مناسبة أو مقاييس سوى موقف العمل من السوق . وبالنسبة لشيء هام كالربحية، لا يوجد لدينا سوى مقياس قاصر ولا توجد لدينا أنوات حقيقية على الإطلاق لتحديد كمية الربحية الضرورية . أما بالنسبة للابتكار والإنتاجية، فلا نعلم أكثر من أن هناك شيئاً ما يجب عمله . وأما المجالات الأخرى ، بما فيها الموارد المادية والمالية - فلا توجد لدينا سوى عبارات وتوايا وليس لدينا غايات ومقاييس لتحقيقها .

وعلى أى حال، فإننا نعرف ما يكفي عن كل مجال بالقدر الذي يمكننا من إعطاء تقرير لتقدم العمل على الأقل . ونعرف أيضاً ما يكفي لكل عمل حر لكى يبدأ في العمل بالأهداف.

كيف نستخدم الأهداف

إننا نعلم شيئاً آخر عن الأهداف : وهو: كيفية استخدامها.

وإذا كانت الأهداف ليست إلا نوايا طيبة فإنها تكون شيئاً عديم القيمة. والأهداف

يجب أن تتحول إلى عمل . والعمل محدد دائماً، ودائماً يكون له أو ينبغي أن يكون له نتائج واضحة تماماً لا لبس فيها ويمكن قياسها، وأن يكون له نهاية وقدر محدد من المساهمة.

لكن الأهداف التي تصبح قيداً تضر. وتقوم الأهداف دائماً على التوقعات. والتوقعات، في أحسن الأحوال، ليست إلا تخمينات. وتعتبر الأهداف عن تقييم العوامل الموجودة خارج العمل إلى حد كبير ولا تقع تحت سيطرته، فالعالم لا يقف ساكناً.

والطريق الصحيح لاستخدام الأهداف هي الطريقة التي تستخدمها الخطوط الجوية في جدول المواعيد والخطط الخاصة بالطيران؛ فمثلاً يوضح الجدول لطائرة ما الإقلاع في الساعة 9 صباحاً من لوس أنجليس لتصل إلى بوسطن في الساعة 5 بعد الظهر. ولكن إذا كانت هناك عاصفة تلجية في بوسطن في هذا اليوم، تهبط الطائرة في بيتسبرج وتنتظر انتهاء العاصفة . وتنص الرحلة على الطيران على ارتفاع 30 ألف قدم والتحليق فوق دنفر وشيكاغو . ولكن إذا صادف الطيار متاعب أو رياح عنيفة فإنه سيطلب من برج المراقبة السماح له بالارتفاع 5000 قدم أخرى، وأن يأخذ طريق مينيابوليس - مونتريال. ولا توجد رحلة طيران دون جدول مواعيد وخطة طيران. وأي تغيير يعالج فوراً بوضع جدول مواعيد جديد وخطة طيران جديدة . وإذا لم تنفذ رحلات شركة الطيران بنسبة 97 ٪ من جدول المواعيد الأصلية وخطة الطيران الأصلية ، أو حدود ضيقة من الحياض عنها، فعلى هذه الشركة تغيير مدير عملياتها بأخر يعرف عمله جيداً .

إن الأهداف ليست قدراً بل توجيه . وهي ليست أوامر بل التزامات. وهي لا تحدد المستقبل، فهي وسائل لتعبئة الموارد والطاقات الخاصة بالعمل الحر من أجل صنع المستقبل.

الاستراتيجيات والأهداف والأولويات ومهام العمل



المجالات الأساسية: التسويق والابتكار - قرار التركيز - قرار المكانة في السوق - هدف الابتكار - الموارد: توريدها واستخدامها وإنتاجيتها - أهداف التسويق في مجالات الموارد - نظام شركة بل لتغطيط سوق رأس المال - علاقات الاتحاد كمجال للأهداف - الإنتاجية: الاختبار الأول لكفاءة الإدارة - مخاطر التخلص الضاغط من الأشياء - القيمة المضافة مؤشر للإنتاجية - البعد الاجتماعي - الربح مطلب واحد - لماذا يقومونا الوصول بالربح إلى الحد الأقصى إلى ربحية غير كافية - مآقل ربحية مطلوبة؟ - المثال الياباني - الربحية وتكلفة رأس المال - كيف يمكن حساب الربحية وقياسها؟ - الربحية قيد - الأهداف المتوازنة - الفاصل الزمني للأهداف - دور الميزانية - المصروفات الإدارية ومصروفات رأس المال - الأولويات - من الأهداف إلى التنفيذ - مذكرة عن التخطيط.

يعتبر التسويق والابتكار المجالين الرئيسيين في تحديد الأهداف، وهما المجالان اللذان يحصل منهما العمل الحر على نتائجه. والعمل يدفع المال نتيجة للإسهام والإداء في هذين المجالين. ويجب أن تكون جميع الأهداف مختصة بالأداء، وتهدف العمل لا للنوايا الصنة. إن الغرض من العمل في جميع مجالات الأهداف الأخرى هو تحقيق الأهداف في مجالى التسويق والابتكار.

وقد يكون الكلام عن هدف التسويق مضللاً بعض الشيء ، لأن أداء التسويق يتطلب عدداً من الأهداف:

- للمنتجات والخدمات الموجودة حالياً في الأسواق.
- للتخلي عن منتجات وخدمات وأسواق الأمس.
- للمنتجات والخدمات الجديدة للأسواق الحالية.
- للأسواق الجديدة.
- للتنظيم التوزيعي.
- لمستويات الخدمة وأداء الخدمة.
- لمستويات الائتمان وأداء الائتمان وغير ذلك.

وهناك كثير من الكتب في كل مجال من هذه المجالات، ولكنها لم تؤكد أهمية عدم وضع الأهداف في هذه المجالات إلا بعد اتخاذ قرارين هما: القرار الخاص بالتركيز والقرار الخاص بالمركز التسويقي.

قرار التركيز

حيثما تكون الأهداف «استراتيجية» يكون قرار التركيز «سياسة». إنه ، إذا جاز التعبير، القرار الخاص باختيار المسرح الذي تخوض فيه الحرب. وبون قرار سياسي يمكن أن تكون هناك قواعد للحرب ولكن بلا استراتيجية، أي بلا تصرف هادف.

عندما قررت شركة ماركس وسبنسر التركيز على الملابس والمنسوجات، كانت شركة سيرز تواجه أيضاً قراراً بالتركيز. وكان مجال التركيز الذي قرره هو الأدوات المنزلية. وهذا القرار يختلف تماماً عن قرار ماركس وسبنسر، ولكنه كان قراراً سليماً، باعتبار اختلاف نظرية شركة سيرز الخاصة بعملها وأيضاً باعتبار الظروف السائدة في السوق الأمريكي في أواخر العشرينيات. ولم تقم سيرز بإلغاء المنسوجات من متاجرها، ولكنها لم توليها اهتماماً كبيراً حتى الحرب العالمية الثانية، ولم تتنافس بشدة في مجال الملابس. ولقد ساق قرار

التركيز شركة سيرز إلى اتجاهات مختلفة تماماً عن اتجاهات ماركس وسبنسر ، فمثلاً ساقها إلى المتاجر الكبيرة جداً وإلى التأكيد الشديد على تنظيم الخدمة، الذي قادها بالتالي إلى مجال ذاتي الحركة باعتباره مجال التركيز الثاني ، وإلى استثمارات كبيرة في ملكية صناعات المعدات.

لقد قال أرشميدس Archimedes أعظم علماء العصور القديمة: «إعطوني مكاناً أقف عليه. وسوف أستطيع خلع العالم من مفصلاته». إن المكان الذي يمكن أن نقف عليه هو مجال التركيز. إنه المجال الذي يعطى أى عمل الرافعة التي تخلع العالم من مفصلاته. ولهذا فإن قرار التركيز قرار خطير وحاسم، وهو يحول، إلى حد كبير ، التعريف «ماهو عملنا المرء؟» إلى التزام عملي ذي معنى، كما أنه يتيح للمرء العمل في رسالته وغرضه . وهو الأساس للاستراتيجية الفعالة.

وحينما نجد عملاً حراً ناجحاً ناجحاً كبيراً، سنجد أنه آمن الفكر في بدائل التركيز واتخذ قرار التركيز.

في خلال خمسة عشر عاماً من عمر الكمبيوتر، أى حتى أواسط الستينيات، تمكنت شركتان فقط - من خمسين شركة - من دخول المجال العالمي واستطاعتا تحقيق ربح في مجال الكمبيوتر، وحصلتا على مكانة في السوق. وهاتان الشركتان هما أى بي إم وكونترول داتا كوربوريشن ، وهما تدينان بنجاحهما ، إلى حد كبير، إلى مواجهتهما لقرار التركيز . وقد قررت أى بي إم فى أوائل ظهور الكمبيوتر التركيز على أعمال السوق، وأن تقدم الكمبيوتر على أنه فى الأساس آلة حاسبة تتناول البيانات التقليدية المتكررة الواسعة النطاق مثل الحسابات وكشف المرتبات. وقامت شركة كونترول داتا فى نفس الوقت تقريباً باتخاذ قرار عكسى تماماً للتركيز على التطبيقات العلمية بشكل واسع. ولقد نجحت الشركتان تماماً، أما باقى الشركات فقد حاولت تغطية السوق غير أن المحاولات كلها باءت بالفشل.

قد يقول البعض إن التركيز شيمة الشركات الكبرى ، ولكن هاتين الشركتين لم تكونا كبيرتين عندما اتخذتا قراراً بالتركيز (انظر الفصل 12 - الجزء 3) وكذلك شركة ماركس وسبنسر لم تكن كبيرة فى العشرينيات. والحقيقة أن الشركات الصغيرة تحتاج إلى قرار التركيز أكثر مما تحتاجه الشركة الكبيرة، فإن مواردها محدودة وإن تات بنتائج مالم تركز.

إن قرار التركيز محفوف بالمخاطر. إنه قرار أصيل ويجب اختياره مراراً وتكراراً في السوق ، من حيث الديناميكية والاتجاهات والتغيرات. ودون التركيز، فإن أهداف التسويق - بل وأهداف الابتكار أيضاً - لن تكون إلا مجرد وعود ونوايا طيبة ، وليست غايات حقيقية للعمل . وإن يمكن ، بدون الأهداف ، تخصيص موارد العمل الحر للأداء.

قرار المكانة في السوق

والقرار الثاني الهام النابع من أهداف التسويق هو القرار الخاص بالمركز التسويقي. وهناك طريقة عامة تقول: «نريد أن نكون في المقدمة». والطريقة الأخرى تقول «لا يهمنا نصيبنا من السوق ما دامت المبيعات في ارتفاع» . ويبدو أن كلتي الطريقتين مقبولتان، ولكن كلتيهما خاطئتان.

ومن الواضح أنه لا يستطيع الكل أن يكون في المقدمة. ويجب على المرء أن يقرر في أي قطاع من السوق يمكن أن يكون في المقدمة ويأى منتج ويأى خدمة ويأى قيم.

إن ازدياد مبيعات إحدى الشركات لن يفيداً كثيراً إذا خسرت نصيبها من السوق، أي إذا اتسع السوق أسرع مما ازدادت مبيعات الشركة.

والشركة ذات النصيب الصغير في السوق ستصبح في نهاية الأمر شركة هامشية في الأسواق . وبالتالي ستكون معرضة للخطر للغاية . وفي أول بادرة لأي تأخر اقتصادي سيقوم عملاؤها بتركيز شرائهم على الموردين الذين يتمتعون بنصيب كبير في السوق. كما سيحاول الموزعون وتجار التجزئة منع البضائع عنهم ، وذلك باستبعاد المورد الهامشي . وقد يصبح حجم المبيعات عند المورد الهامشي من الصفر بحيث لا يمكن معه تقديم الخدمة المطلوبة - وهذا أحد الأسباب الرئيسية التي يرجع إليها عادة عدم استمرار صناع الأدوات المنزلية الهامشين في السوق طويلاً، مهما كانت جودة منتجاتهم ومهما كانت سمعتهم في السوق.

إن المركز التسويقي هام بغض النظر عن منحنى المبيعات. وتختلف النقطة التي يعتبر فيها المورد هامشياً من صناعة إلى أخرى . ولكن الأمر الخطير بالنسبة للبقاء طويل المدى في السوق هو أن تكون منتجاً هامشياً . وهذا يسرى على المتجر متعدد الأقسام أو البنوك أو خط

الطيران أو إحدى شركات التأمين كما يسرى على أحد القائمين بالصناعات التحويلية. (انظر الفصل 7 - الجزء 3).

وهناك أيضاً المكانة الأقوى في السوق، وليس من الحكمة تجاوزها - حتى في حالة عدم وجود قوانين مكافحة الاحتكار. إن السيطرة على السوق قد تهدد القائد حتى ينال. وغالباً ما يتعثر المحثرون للأسواق في خيلائهم وليس في معارضة الجمهور لهم.

وتولد السيطرة على السوق مقاومة ذاتية ضخمة للابتكار، وتجعل التلازم مع المتغيرات صعباً بدرجة خطيرة. وعادة ما يعنى ذلك أن المشروع قد وضع ببضاً كثيراً في سلة واحدة، وأنه بالتالى يكون معرضاً بشدة للتقلبات الاقتصادية.

وهناك أيضاً مقاومة راسخة في السوق للاعتماد على مورد واحد مسيطر. وسواء كان مندوب المشتريات في إحدى شركات الصناعات التحويلية أو موظف المشتريات في القوات الجوية أو إحدى ربات البيوت فلا يوجد من بينهم من يود أن يكون تحت رحمة مورد محتكر. وأخيراً، فالمورد المسيطر في أى سوق أخذه في التوسع السريع، وبخاصة السوق الجديدة، من المرجح أن يكون عمله أقل إلا إذا شاركه في السوق مورد أو اثنين من المنافسين الكبار. وقد يبدو هذا تناقضاً، وأغلب رجال الأعمال الحرة يجدون صعوبة في قبوله.

ولكن الحقيقة، أن أى سوق جديدة وبخاصة السوق الكبيرة الجديدة، تأخذ في التوسع بسرعة أكبر حين يكون هناك عدة موردين بدلاً من مورد واحد. وقد يرضى غرور أى مورد حصوله على 80٪ من السوق.

ولكن إذا نتج عن سيطرة أحد الموردين على السوق عدم توسع السوق، فمن المرجح أن تصبح إيرادات المورد وأرباحه أقل مما لو تقاسم اثنان من الموردين التوسع السريع في السوق. إن نسبة ثمانين في المائة من 100 أقل من نسبة 50 في المائة من 250. فالسوق الجديدة التي يوجد بها مورد واحد ستكون ساكنة عند 100، وستكون محددة بالمورد الوحيد الذي يتصور أنه يعرف دائماً ما الذي يستخدم فيه، أو ما يجب ألا يستخدم، منتج أو الخدمة التي يقدمها. فإذا كان هناك عدة موردين فمن المحتمل أن يكشفوا عن أسواق ويعملوا على تعزيزها إلى حد لا يحلم به المورد الوحيد. وقد ينمو السوق بسرعة إلى 250.

لقد تفهمت شركة دى بون هذه النظرية. ففي معظم ابتكاراتها كانت دى بون تظل محتفظة لنفسها بالتوريد المنفرد حتى يتم سداد الاستثمار الأصلي لكل منتج جديد. ثم تقوم دى بون بترخيص الابتكار وتطرحه في السوق لخلق المنافسة عن عمد. ونتيجة لهذا يقوم عدد من الشركات المفاخرة بإيجاد أسواق جديدة واستخدامات جديدة للمنتج. ولولا اهتمام شركة دى بون بالمنافسة، لما نمت صناعة النايلون بنفس السرعة التي نمت بها. فأسواقها ما زالت تنمو حتى الآن ، ولولا المنافسة لانحدرت صناعة النايلون في الخمسينيات عندما تم إنزال الألياف الصناعية الجديدة إلى السوق عن طريق شركة مونسانتو وشركة يونيون كاربيد في الولايات المتحدة، وشركة إمبريال كيميكالز في بريطانيا وشركة إيه كي يو في هولندا.

إن المكانة المنشودة في السوق ليست هي المكانة العليا ولكنها المكانة الأمثل. ويتطلب هذا تحليلاً دقيقاً للعملاء والمنتج أو الخدمة، وتحليلاً لقطاعات السوق وقنوات التوزيع. إنها تتطلب استراتيجية خاصة للسوق وقراراً محفوظاً بالمخاطر.

هدف الابتكار

إن هدف الابتكار هو الهدف الذي تجعل الشركة من خلاله التعريف «ماذا يجب أن يكون عملنا؟» تعريفاً عملياً.

وهناك ثلاث أنواع أساسية من الابتكارات في كل عمل حر: ابتكار في السلعة أو الخدمة، وابتكار في السوق وسلوك العملاء وقيمتهم، وابتكار في المهارات والأنشطة - المختلفة المطلوبة في صناعة المنتجات والخدمات وتقديمها للسوق. ويمكن تسميتها على التوالي: ابتكار المنتج وابتكار اجتماعي (مثل التقسيط) وابتكار إداري.

قد ينشأ الابتكار عن حاجتنا للسوق والعمل ، فالحاجة أم الابتكار. وقد ينشأ الابتكار عن الأعمال الخاصة بتقييم المهارة والمعرفة التي تتولى تنفيذها الجامعات والمعامل وغيرها.

وتكمن مشكلة وضع أهداف الابتكار في صعوبة قياس التأثير النسبي والأهمية النسبية لمختلف الابتكارات. ومن الواضح أن الريادة التكنولوجية مطلوبة، خاصة إذا استخدمنا مصطلح التكنولوجيا بمعنى الصحيح عند تطبيقه على الفن والحرف والعلوم الخاصة بأي نشاط إنساني منظم. ولكن كيف يمكننا أن نقرر أيهما الأهم : مئة تحسين من

□ الاستراتيجية والأهداف والأولويات ومهام العمل

التحسينات الصغيرة التي يمكن استعمالها فوراً في تعبئة منتج ما، أم اكتشاف كيميائي أساسي واحد قد يغير بعد عشر سنوات من العمل المضمّن خاصية العمل الحر بأكمله؟ إن إجابة أحد المتاجر متعددة الأقسام ستختلف عن إجابة إحدى شركات الصناعات الدوائية. وكذلك ستختلف إجابة شركتين من شركات الصناعات الدوائية .

لهذا، لن تكون أهداف الابتكار واضحة ومركزة تماماً مثل أهداف التسويق، ولوضع أهداف الابتكار، يجب على الإدارة أن تتوقع أولاً الابتكارات المطلوبة للوصول إلى أهداف التسويق، طبقاً لخطط الإنتاج والأسواق القائمة والأسواق الجديدة، وطبقاً لاحتياجات الخدمات. ثانياً، يجب عليها أن تقوم بتقدير التطورات الناشئة، أو التي يحتمل أن تنشأ من التقدم التكنولوجي في جميع مجالات العمل وفي كل أوجه نشاطه. إن هذه التنبؤات يمكن أن تنظم في جزأين: جزء للمستقبل القريب لإبراز التطورات الثابتة التي تنفذ الابتكارات التي تم عملها من قبل، وجزء للمستقبل البعيد وتهدف إلى ما يحتمل أن تكون عليه الأمور.

وفي حين أن الأهداف الابتكارية ليست واضحة مثل أهداف التسويق، إلا أنها تحتاج إلى تعديدها وتقدير كمها - وعادة يمكن تقدير كمها ولو بالتقريب.

وربما يلزم التأكيد الواضح على الابتكار حيثما تكون التغييرات التكنولوجية أقل ما يمكن . فمثلاً في إحدى شركات الصناعات الدوائية أو في إحدى شركات تصنيع الكيماويات العضوية التخيلية ان نجد فيها أحداً يختلف في الرأي على أن بقاء الشركة يعتمد على القدرة على تغيير ثلاثة أرباع منتجات الشركة بمنتجات جديدة كل عشرة سنوات . ولكن إذا نظرنا إلى شركة التأمين فلن نجد فيها من يؤمن بأن نمو الشركة أو حتى بقائها مشروط بإيجاد أشكال جديدة للتأمين وتعديل الموجود منها ، أو بالبحث المستديم عن طرق جديدة أرخص وأحسن لبيع الوثائق والبت في الشكوى فكلما قلت التغييرات التكنولوجية في مشروع العمل الحر زاد خطر تيسر وتجمد المنظمة بالكامل، وعندئذ تكون للابتكار أهمية مضاعفة.

ويمكن القول مرة أخرى إن مثل هذه الأهداف أمور تخص الشركات الكبيرة فتعتبر ملائمة لجنرال إلكتريك أو جنرال موتورز ولكنها ليست ضرورية لشركة صغيرة . ولكن حاجة الشركات الصغيرة للابتكار لها درجة كبيرة من الأهمية مثل الشركة الكبيرة تماماً . وتؤكد

إدارات عدة شركات صغيرة أن التخطيط للابتكار فيها يعتبر إحدى الميزات الرئيسية للحجم الصغير . وكما يقول رئيس شركة من هذه الشركات: « عندما تكون شركتك صغيرة الحجم تكون أقرب للسوق وتكون أسرع في معرفة المنتجات المطلوبة فيها ، كما أن طاقم المهندسين لديك أصغر من أن يكون قادراً على النمو داخل الشركة وأنهم يعرفون أنهم لن يستطيعوا عمل كل شيء بأنفسهم ، وإذا سيفتحون أعينهم وأذانهم جيداً على أي تطور جديد في الخارج يمكن استخدامه».

الموارد : توريدها واستخدامتها وإنتاجيتها

يحتاج العمل الحر لكي يؤدي وظيفته على وجه سليم إلى مجموعة من الأهداف الخاصة بالموارد وتوريدها واستخدامها وإنتاجيتها .

لقد ذكر لنا علماء الاقتصاد منذ مئتي عام أن جميع الأنشطة الاقتصادية تتطلب ثلاثة أنواع من الموارد : الأرض أي المنتجات الخاصة بالطبيعة ، والعمال أي الموارد البشرية ، ثم رأس المال وهو وسيلة الاستثمار في المستقبل . ويجب أن يكون العمل الحر قادراً على جذب هذه الموارد الثلاثة وأن يسخرها في استخدام منتج . وكل عمل حر يحتاج إلى أهداف في كل مجال من هذه المجالات : وبالإضافة يحتاج إلى هدف لإنتاجية هذه الموارد . ومرة أخرى ، يحتاج كل مجال من هذه المجالات إلى عدد من الأهداف وليس هدفاً واحداً .

وفيما يختص بالموارد البشرية ، مثلاً ، فالمطلوب بشدة أن تكون هناك أهداف محددة للإمداد بالمديرين والتطوير والأداء ، وكذلك أهداف محددة للمجموعات الكبيرة من قوة العمل من غير المديرين ، وأهداف للعلاقات مع اتحادات العمال . وثمة حاجة لأهداف خاصة بمواقف الموظفين ومهاراتهم المختلفة .

وبالمثل ، يحتاج العمل الحر إلى مرافق مادية ، وإذا كان العمل تصنيعياً فإنه سيحتاج إلى موارد من المواد الخام . وتحتاج سلاسل متاجر التجزئة مثل شركة سيريز وشركة ماركس وسبنسر إلى هدف خاص لتطوير هذه المتاجر واستخدام مساحات الأرفف بها ، وكذا لتطوير موارد توريد البضاعة التي ستقومان ببيعها .

إن المجال الخاص برأس المال له أيضاً الأهمية نفسها ، ولم يعالج هذا الأمر سوى

□ الاستراتيجية والأهداف والأولويات ومهام العمل

قليل من الأعمال الحرة ، وهنا أيضاً الأهداف مطلوبة لتوفير رأس المال وطريقة استخدامه .

وكل مجال من هذه المجالات ، وبخاصة مجالي الموارد البشرية وموارد رأس المال، يعتبر في الحقيقة مجالاً للتسويق. فالعمل الحر يسوق قرص عمله، والعمل الحر يسوق استثماراته المالية. فالوظيفة سوق والحياة الوظيفية وسوق رأس المال سوقان حقيقيان «خارجيان» ، فيهما عملاء حقيقيون لديهم توقعات وقيم احتياجات . وإن يعمر طويلاً العمل الحر الذي لا يستطيع جذب الأفراد ورأس المال.

وأول علامة من علامات الانحدار في أي صناعة افتقادها للقدرة على جذب الأفراد القادرين والطموحين والمؤهلين. فالسكك الحديدية الأمريكية، على سبيل المثال، لم يبدأ انحدارها بعد الحرب العالمية الثانية، ولكنه بدأ واضحاً ، ولم تعد هناك وسيلة لإيقاف هذا الانحدار . لقد بدأ هذا الانحدار في نهاية الحرب العالمية الأولى . وكان المهندسون الخريجون في أمريكا قبل الحرب العالمية الأولى يبحثون عن عمل دائم في السكك الحديدية. غير أن السكك الحديدية لم تحظ بإعجاب المهندسين أو إعجاب الشباب المتعلم على الإطلاق ومن نهاية الحرب العالمية الأولى فصاعداً. ونتيجة لهذا لم يكن في الإدارة من لديه القدرة والكفاءة لمواجهة المشاكل الجديدة عندما تعرضت السكك الحديدية لمشاكل أكبر بعد ذلك بعشرين عاماً أي حوالي بداية الحرب العالمية الثانية.

ويتطلب مجالاً الأفراد ورأس المال أهدافاً حقيقية للتسويق. «فماذا نعمل لجذب الأفراد الذين نحتاج إليهم والإبقاء عليهم؟ وما هو المورد المتاح في سوق العمل؟ وماذا نعمل لجذبهم؟ وبالمثل، «ما هو الاستثمار المطلوب في عملنا، وهل يكون في شكل قروض من البنك أو قروض طويلة الأجل أو أسهم ، لجلب رأس المال الذي نحتاج إليه ونمتلكه (انظر الفصل5، الجزء 2).

لقد قامت شركة AT&T وشركة بل للتليفونات بتطبيق التخطيط للسوق ولرأس المال على نحو منتظم لعدة سنوات. إن العمل في مجال التليفونات مكثف لرأس المال على نحو كبير، ويعتمد على الاستثمار الكبير والمستمر. ولقد فكر تيودور فيل في المشكلة واتضح له، في نهاية الحرب العالمية الأولى، أن رأس المال الأمريكي أخذ في التغير، وأن شركة بل إن تكون قادرة على الحصول على رأس المال من الموارد التقليدية مثل عقارات أهل بوسطن الأثرياء . وكان سوق رأس المال المتجمع قد بدأ في الظهور فقام فيل ، نتيجة لتحليله، بتصميم

عملية تأمين جديدة، لم تكن معروفة في وقته ولم يقم بها أحد من بعده : وهي طرح أسهم عادية لشركة AT&T مع حصة أرباح مضمونة، وكلاهما استثمار في أسهم رأس المال مع وعد بأرباح رأسمالية طويلة الأجل، واستثمار يدر دخلاً ثابتاً بشكل عام . وبهذا بدت العملية مناسبة للطبقة الوسطى الجديدة، والتي لم تكن تستطيع المخاطرة بكثير من المال، ولكن لديها من المدخرات ما يسمح بالاستثمار بعد دفع تأمينهم على الحياة وأقساط منازلهم.

وبعد أربعين عاماً، وفي بداية الستينيات ، عرفت الإدارة العليا لشركة بل أن هذا النظام الاستثماري لم يعد مناسباً . وغيّرت بصورة حادة شكل الأسهم العادية لشركة AT&T وجعلتها مناسبة للرأسماليين الجدد أي لمؤسسات الاستثمار الكبيرة مثل صندوق المعاشات وشركات الاستثمار.

ويطلب وضع أهداف التسويق من أجل العمل المستديم والاستثمار أهدافاً خاصة بالهيكل العام والسياسات الأساسية وتوجيهات العمل المر نفسه، إنها ليست أهدافاً للبيع بل إنها أهداف حقيقية للتسويق. ولذا يجب أن تكون هذه الأهداف متصلة في الطريقة التي يجري بها بناء العمل الحر، وتوجيهه وهيكلته وإدارته.

وينطبق وضع الأهداف أيضاً على الأهداف الخاصة بالعلاقات مع الاتحادات العمالية أو مواقف العمل. وسيرى أغلب المديرين التنفيذيين أن العلاقات مع الاتحادات العمالية بعيدة عن سيطرتهم ، وهذا صحيح على المدى القريب . إن الظروف الخارجة عن سيرة الإدارة، مثل السياسات الحكومية أو التضخم تشكل بصورة كبيرة مواقف الاتحادات ومطالبها، كما تشكل قوة الاتحاد نفسه. ولكن هذا ادعى لوضع أهداف بعيدة المدى للعلاقة مع الاتحاد العمالي .

وقد ينتقد المرء سياسات العلاقات العمالية الخاصة بشركة جنرال موتورز وجنرال إلكتريك ولكن فكرت هاتان الشركتان وحدهما من بين الأعمال الأمريكية الكبرى في علاقتهما بالاتحادات العمالية ووضعتا أهدافاً خاصة بهما وأقامتا سياستهما وفقاً لهذه الأهداف. وهاتان السياستان حازمتان جداً رغم أنهما مختلفتان أساساً في الاستراتيجية والتكتيك . وكتاهما تهدفان إلى احتفاظ الشركة بالمبادرة في العلاقات العمالية وسيطرة الشركة على مهام العمال وإنتاجيتهم. لقد كانت كلتا الشركتين عازمتين على مواجهة المخاطر فيما يختص بالمبادئ ورفضتا شراء تنازلات الاتحاد القصيرة المدى بخصوص قضايا المال، مقابل

□ الاستراتيجية والأهداف والأولويات ومهام العمل

الإذعان لشروط متشددة طويلة المدى . وكانت سياستهما ناجحتين من ناحية الاحتفاظ بالإنتاجية والمكانة التنافسية لكلا الشركتين. ومع أن العمال انتقوا الشركتين ولم يتوقفوا عن مهاجمة سياسيتهما، إلا أن عمالهم المفاوضين كانوا محترمين بين عمال الشركات الكبرى . وفي الحقيقة ، كانت جنرال موتورز وجنرال إلكتريك تفقدان ساعات عمل في الاضرابات أقل مما تفقدها شركات أخرى ذات علاقات أوثق بالنقابات ومعتمدة على وسيلة قصيرة الأجل.

ويجب وضع أهداف الموارد عن طريق عملية مزبوجة . إن نقطة البداية الأولى هي الاحتياجات المتوقعة للعمل، ويجب توجيهها بعد ذلك إلى الخارج، أى إلى السوق وهي التي تختص بالأرض والعمل ورأس المال. ولكن نقطة البداية الأخرى هي «الأسواق» نفسها، التي يجب توجيهها نحو الهيكل والتعليمات وخطط العمل الحر. وهذا لم يعد ملائماً، كما يتصور أغلب المديرين ويقولون: «هذا مانحتاجه ؟ فكم لدينا من المال كي نشتره؟ وعلى المرء أن يقول أيضاً «هذا هو المتاح، فماذا بين أيدينا وكيف نتصرف لكي نحصل على أكبر فائدة منه؟»

الإنتاجية: الاختبار الأول لكفاءة الإدارة

إن اجتذاب الموارد وإدخالها في العمل ما هو إلا البداية فقط. فواجب أى عمل حر هو جعل الموارد شيئاً منتجاً. ولذا فإن كل عمل حر يحتاج إلى أهداف إنتاجية في الموارد الثلاثة الكبرى وهي الأرض والعمل ورأس المال ، وفي الإنتاجية نفسها ككل.

إن قياس الإنتاجية هو المقياس الأفضل للمقارنة بين إدارات الوحدات المختلفة داخل المشروع، وكذا المقارنة بين الإدارات الخاصة بمشروعات مختلفة. فالإنتاجية تشمل جميع الجهود التي يسهم فيها المشروع، وتستبعد أى شيء لا يدخل تحت سيطرتها. فالإنتاجية أول اختبار لكفاءة الإدارة.

ويمكن لجميع الأعمال الحرة الحصول على نفس الموارد تقريباً، إلا في حالات نادرة من الاحتكار. والشئ الوحيد الذي يميز بين عمل حر وآخر في أى مجال من المجالات ، هو نوعية الإدارة على جميع مستوياتها. وأول مقياس لهذا العامل الحاسم هو الإنتاجية أى الدرجة التي تستخدم فيها الموارد وتنتج هذه الموارد.

ومن أهم أعمال الإدارة هو التحسين المستمر للإنتاجية ، كما أنه من أصعب الأمور، لأن الإنتاجية توازن بين عوامل متباينة لا يمكن تحديد أو قياس سوى القليل منها .

وليس الهدف هنا محاولة إيجاد مقياس واحد للإنتاجية، بل استخدام عدة مقاييس. إن الإنتاج لكل رجل/ ساعة، مثلاً، أمر لا معنى له في حد ذاته ، رغم أن الإحصاءات الحكومية في أغلب الدول تبني عليه. فهو لا يقيس إنتاجية العمل ، ولا يصبح ذو معنى إلا إذا أظهرت الأرقام إنتاجاً بالدولار لكل رجل/ ساعة ، وكذا بالوحدات وأيضاً بالربح لكل رجل/ ساعة . وبالإضافة إلى ذلك فإننا نحتاج إلى الأرقام لتظهر الإنتاج بالوحدات والإنتاج بالدولار (أى المبيعات بالدولار) والربح لكل دولار من الأجور، وهكذا.

وبالمثل، نحن في حاجة إلى قياس الإنتاجية في مجالات أخرى بعدد المقاييس حتى نكتسب النظر الثاقب والحصافة. والعمل ليس إلا عامل واحد من بين العوامل الثلاثة للإنتاج. وإذا تحققت إنتاجية العمل عن طريق تخفيض إنتاجية الموارد الأخرى ينتج عن ذلك بالفعل نقص في الانتاجية.

وصناعة الورق في العالم كله خير مثال على ذلك. لقد استفاد عدد قليل من الصناعات من ارتفاع الطلب والمبيعات ، وقليل من الصناعات أمكنه أن يتماشى مع التقدم التقنى في صناعة الورق مثل التطور في سرعة ماكينات الورق. فمعد الحرب العالمية الثانية استفادت الصناعة من ازدهار المبيعات والإنتاج. إلا أنها لم تستطع إلا تحقيق أرباح هامشية في أغلب السنوات - أقل مما يعطيه أى بنك للمدخرات . وتقع النقطة التى لا تحقق فيها شركة حديثة لصناعة الورق أرباحاً أو خسارة تحت 100 فى المائة من طاقة عملياتها مباشرة. وسبب هذه الظاهرة المحيرة هو الانحدار المستمر فى إنتاجية رأس المال فى هذه الصناعة. إذ ارتفعت أسعار الورق بسرعة أكبر من ارتفاع أسعار المعدات التى تصنعه. ومنذ أربعين عاماً مضت كان يلزمنا 80 سنتاً من الاستثمار الرأسمالى لكى نحقق طاقة إنتاجية لما قيمته دولار واحد من مبيعات الورق . أما اليوم فيلزمنا دولارين إلى ثلاثة دولارات من الاستثمار الرأسمالى لإنتاج ما قيمته دولار واحد من مبيعات الورق. لقد ارتفعت إنتاجية العمل فى صناعة الورق بسرعة أكبر مما حدث فى أغلب الصناعات الأخرى، بمعنى أن صناعة الورق قامت باستبدال رأس المال بالعمل على نطاق واسع؛ ولكن هذا الاستبدال لم يكن اقتصادياً بالمرّة. وفى

□ الاستراتيجية والأهداف والأولويات ومهام العمل

الحقيقة ، تمثل صناعة الورق انتصاراً كبيراً للهندسة على الاقتصاد والإدراك السليم للأمور.

ومنذ قرن مضى، بنى كارل ماركس تنبؤاته الجريئة عن الزوال المحتمل للرأسمالية على فرض أن إنتاجية رأس المال ستتحدر لأسفل حتماً. وكان هذا الانحدار ، عند ماركس، هو «تناقض الرأسمالية» . ولما كانت هذه النبوة لم تتحقق حتى الآن ، فإن ذلك يرجع إلى قدرتنا على الابتكار، أى إيجاد عمليات جديدة وصناعات جديدة ذات إنتاجية عالية لرأس المال. إلا أن كارل ماركس كان محقاً فى افتراضه الأساسى الخاص بأن السر فى بقاء أى عمل حر أو أى شركة أو أى اقتصاد يتمثل فى إنتاجية رأس المال . إن إنتاجية رأس المال هى المجال الذى تعيره معظم الشركات أقل الانتباه - لأن أغلب الناس يمتقنون اعتقاداً خاطئاً بأن الربحية هى المقياس لإنتاجية رأس المال.

ولكن، كما ظهر من المثال الخاص بماركس وسببسر فإنه يجب كذلك قياس إنتاجية الموارد المادية، ويجب وضع أهداف لكل فئة من الفئات، لأن الإنتاجية تشمل العوامل الثلاثة الخاصة بالإنتاج . إن التبادل الخاطى، أى زيادة الإنتاجية فى عامل من عوامل الإنتاج، مقابل هبوط الإنتاجية فى عامل آخر ستنتج عنه خسارة فى الإنتاجية كلها، كما ظهر من المثال الخاص بصناعة الورق.

ونحن لا نملك مقياساً واحداً ولكننا نملك مفهوماً رئيسياً يمكننا من تعريف الإنتاجية للعمل الحر كله، والتي يسميها الاقتصاديون «القيمة المضافة» .

والقيمة المضافة هى الفرق بين الإيراد الإجمالى للشركة من ناتج بيعها لمنتجاتها أو خدماتها ، وبين المبالغ المدفوعة لشراء المواد الخام والخدمات المقدمة للشركة بواسطة الموردين الخارجيين. إن القيمة المضافة، بعبارة أخرى ، تشمل جميع تكاليف الجهود المبذولة فى العمل الحر والدخل الكامل الوارد نتيجة هذه الجهود . وهى تقسّر جميع الموارد التى أسهم بها العمل الحر فى المنتج النهائى وتقدير السوق لهذه الجهود.

ويمكن استخدام القيمة المضافة لتحليل الإنتاجية إذا كان لتخصيص التكلفة معنى اقتصادى. إن الحركة فى الحسابات فى أثناء العشرين عاماً الماضية من الحسابات المالية إلى الحسابات الضريبية إلى الحسابات الإدارية، رغم أنها ما زالت فى مراحلها الأولى، فإنها

تعتبر خطوة كبيرة لجعل مشروع العمل الحر قابلاً للتوجيه والإدارة.

ولن تقيس القيمة المضافة الإنتاجية الناشئة عن العوامل النوعية وليس العوامل الكمية. فالقيمة المضافة إداة كمية تماماً، إلا أن العوامل النوعية لها تأثير كبير على الإنتاجية. فهيكّل التنظيم ، على سبيل المثال، واستخدام المعرفة في العمل الحر أو نوع الإدارة في المستقبل بكلها عوامل أساسية في الإنتاجية في المدى القريب أو البعيد . إلا أنها تتهرب من مقاييسنا القائمة . وأخيراً ، لا يمكن استخدام القيمة المضافة، على العموم، إلا في الأعمال الحرة التي تصنع شيئاً ما ، أي في أعمال الصناعة التحويلية.

ومن خلال هذه الحدود ، تمكنا القيمة المضافة من التحليل المعقول للإنتاجية وتحديد الأهداف لتحسينها. وتمكنا، على نحو خاص ، من استخدام مثل هذه الأدوات كبحوث عمليات للدراسة المنتظمة للإنتاجية، وتهدف هذه الأدوات إلى استنباط الطرق التبادلية للعمل ونتائج المتوقعة وتتمثل مشكلة الإنتاجية دائماً في ملاحظة مدى التراكيبات التبادلية للموارد المتعددة وإيجاد التركيبة التي تعطى النسبة المثلى بين إنتاج وتكلفة الجهد والمخاطر فيما يتعلق بهذه النقطة (انظر الفصل 12- الجزء 2).

والإنتاجية مفهوم صعب ولكنه ضروري. وإن يكون هناك أى اتجاه للعمل الحر دون أهداف الإنتاجية وإن تكون هناك سيطرة على العمل الحر دون أهداف الإنتاجية .

البعد الاجتماعي

كان المديرين والاقتصاديين ، منذ سنوات قليلة ، يعتبرون البعد الاجتماعي صعب الإدراك فلا يمكن وضع أهداف الأداء. لقد تعلمنا الآن أن الشيء الذي يعتبر صعب الإدراك يمكن إدراكه تماماً. ومثل هذه الدروس الخاصة بحماية مصالح المستهلك أو الهجمات الموجهة إلى الصناعة باعتبارها مدمرة للبيئة، هي طرق مكلفة نتعلم منها أن العمل الحر يحتاج أن يفكر من خلال تأثيره ومسئلياته كي يضع لها الأهداف.

والبعد الاجتماعي بعد البقاء، فالمشروع يوجد في المجتمع والاقتصاد. وفي داخل مؤسسة يمثل المرء دائماً إلى الافتراض بأن المؤسسة توجد بذاتها في فراغ. وينظر المديرين

□ الاستراتيجية والأهداف والأولويات ومهام العمل

إلى معلمهم الحر حتماً من الداخل. ولكن مشروع العمل الحر مخلوق المجتمع والاقتصاد، ويستطيع المجتمع أو الاقتصاد أن يلغي وجود أى عمل حر بين ليلة وضحاها. فالمشروع يوجد بموافقتها ويظل موجوداً طالما اعتقد المجتمع والاقتصاد أنه يقوم بعمل ما وأنه عمل ضرورى ومفيد ومنتج .

وسيقول كثير من المديرين: «هذا الأمر يخص الشركات الكبرى» ، ولكن الشركة الصغيرة هي أيضاً صاحب عمل ، وتوجد فى وسط جماعة وتعتمد على دعم أو على الأقل موافقة هذه الجماعة ، وتحتاج إلى أهداف اجتماعية تماماً مثل العمل الحر الكبير رغم أنها قد تحتاج أهداف مختلفة تماماً.

وسنناقش هذه الأهداف فيما بعد (فى الفصل 23) ، ولكننا نؤكد هنا أنه يجب بناء هذه الأهداف فى داخل استراتيجية أى عمل حر بدلاً من أن تكون مجرد تصريحات بنوايا طيبة . وهذه الأهداف ليست مطلوبة لمجرد أن المدير لديه مسئولية تجاه المجتمع ، ولكنها مطلوبة لأن المدير لديه مسئولية تجاه المشروع.

الربح مطلب وحد

لا يمكن لأى عمل حر أن يتناول السؤال «ما هو قدر الربحية التى نحتاجها ؟ » إلا بعد التفكير العميق فى الأهداف الخاصة بالمجالات السبعة الهامة السابق ذكرها ، إن تحقيق أى هدف من هذه الأهداف تكلفه مخاطر كبيرة. فهي تتطلب جهداً وهذا يعنى تكلفة. ومن ثمة يكون الربح مطلوباً لدفع ثمن تحقيق أهداف العمل الحر. فالربح هو شرط البقاء، وهو ثمن المستقبل، وثمان البقاء فى العمل .

والعمل الذى يمكنه الحصول على الربح الكافى لتنفيذ أهدافه فى المجالات الهامة عمل لديه مقومات البقاء . والعمل الحر الذى يفشل فى تحقيق مطالب الربحية التى صنعتها أهدافه الهامة عمل هامشى ومعرض للخطر.

إن الربحية اللازمة لدعم أهداف العمل الحر فى مجالات السبعة الهامة التى ناقشناها هي التعبير الكمي من الربحية المطلوبة لتحقيق الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية للربح، وهي

تعتبر:

- «علاوة خطر» لتغطية تكاليف البقاء في العمل.
- مورد لرأس المال لتمويل أعمال المستقبل.
- مورد لرأس المال للابتكار ولتنويع الاقتصاد.

إن التخطيط للربح ضروري، ولكنه تخطيط لأقل حد مطلوب من الربحية وليس «البلوغ الحد الأقصى للربح» ذلك الشعاع الخالي من المعنى. وقد يصبح أقل حد مطلوب للربح أعلى من أهداف الربح في كثير من الشركات ناهيك عن نتائج الربح الحقيقية.

المثال الياباني

إن الاقتصاد الياباني هو الوحيد في التاريخ كله الذي يفهم أن الربح يجب أن يكون الحد الأدنى وليس الحد الأقصى.

وقد دارت مناقشات ساخنة عما إذا كانت لليابان تكلفة أقل لرأس المال أو تكلفة أعلى لرأس المال عما لدى الغرب. ويؤكد الغربيون أن تكلفة رأس المال اليابانية أقل بينما يؤكد اليابانيون أنها أعلى. الطرفان على خطأ. إذ تتماثل تكلفة رأس المال اليابانية مع تكلفة رأس المال في الغرب. ولا يوجد الاختلاف إلا في أسلوب الحساب.

واليابان، عادة، تمويل مشروعات أعمالها الحرة عن طريق قروض بنكية. وهي من الناحية القانونية قروض قصيرة الأجل. أما من الناحية الاقتصادية فهي استثمارات رأس مال المساهمين العائدين حملة الأسهم التي يقوم بها البنك باستمرار.

والسبب في هذا مرده أن اليابان لم تكن لديها سوق لرأس المال في القرن التاسع عشر. وكانت المجموعات الصناعية تتشبه البنوك لكي تكون المورد لرأس المال اللازم لها. وفي الغرب كان الموقف معكوساً، ففي واقع الأمر، كان سوق رأس المال موجوداً في إنجلترا وأمريكا عندما بدأت الصناعة في النمو (وكان الموقف في القارة الأوروبية يقع فيما بين هذين الموقعين كما يتضح في الفصل 1 - الجزء 3)

وكانت الشركة اليابانية ، عادة ، تحمل 70 في المائة رأس مال مدين ، و30 في المائة رأس مال المساهمين العاديين ، في حين كانت هذه النسبة معكوسة لدى الشركة الأمريكية التي تعمل في نفس الصناعة . وكانت تكاليف رأس المال للشركتين كما يلي: فعلى رأس المال المدين ، أي 70 ٪ ، كان على الشركة اليابانية أن تدفع 10٪ فوائد على الأقل أو 7 ٪ على رأس المال الكلي . وعلى 30 ٪ التي تمثل رأس مال المساهمين العاديين كانت تتوقع أن تكسب بعد الضرائب 8٪ أو 2.4٪ على رأس المال الكلي . وبهذا كانت تحقق نسبة 9.4 ٪ عائداً على رأس المال الكلي المستخدم . وكان على الشركة الأمريكية أن تحقق ربحاً قدره 7٪ (وهو متوسط معدل الفائدة في الخمسة والعشرين عاماً التي تلت الحرب العالمية الثانية) على 30 ٪ التي تمثل الدين لكي تحقق نسبة 2.1 في المائة على رأس المال الكلي المستثمر وعليها أن تكسب ، بعد الضرائب 10 ٪ من رأس مال المساهمين العاديين البالغ 70 ٪ من رأس المال الكلي والذي يصل إلى 7 ٪.

لقد خرجت الشركتان بنفس القيمة للتكلفة الكلية لرأس المال (إذ يتحمل اليابانيون ضرائب أقل بكثير لأن الفوائد على القروض في اليابان كما هي عند الغرب تعتبر مصاريف عمل يمكن خصمها . أما في الغرب فإن عبء الضريبة أكبر بكثير . وسواء أكان ذلك يمكن تحميله على العمل أو المستهلك أو المستثمر فمسألة قابلة للجدل لا يوافق عليها الاقتصاديون).

والربحية التي تتطلبها أي شركة يابانية، تماثل تلك التي يحتاجها البنك لجذب الودائع لكي يدفع منها مصاريف عملياته وتغطية مخاطرها . وهي هامش الربح بين تكلفة رأس المال بالنسبة للبنك (ربما تكون 6 في المائة تقريباً) وبين الفوائد التي يفرضها البنك على استثمارات في الأعمال التي يقوم بتمويلها . إن الحقيقة الرئيسية في الحياة بالنسبة للمدير الياباني للعمل الحر، أنه يجب عليه أن يكسب على الأقل ما فيه الكفاية لكي يتحمل عبء فوائد دينه للبنوك ، مع هامش ربح كاف للاحتفاظ بمكانته الائتمانية.

ويبدأ المدير الياباني في عمله عادة واضحاً أمامه هدفاً واضحاً وهو تقليل رأس المال الذي سيحتاجه في العمل . وهو يرى أن الربح مطلب وليس مجرد رغبة من المستحسن تحقيقها . وهو يعلم أنه سوف يطرد من وظيفته إذا لم يحقق أقل حد من الربح المطلوب للحصول على رأس المال اللازم ، وهو ليس أقل وعياً بالربح من نظيره الغربي ، ولكنه يفهم

بحكم تاريخه - وظيفة الريح ، وإذك يميل إلى أن يكون منطقياً بدرجة أكبر وهادفاً بدرجة أكبر عند تخطيط للحصول على الربحية التي يتوقف عليها بقاء ونمو عمله الحر.

ويوضح المثال الياباني أن الحد الأدنى للربحية التي تكفى احتياجات أى عمل هي تكلفة رأس المال . ونسبة الحد الأدنى هي سعر سوق رأس المال المطلوبة للحصول على موارد التمويل التي يحتاجها العمل الحر في تحقيق أهدافه.

وفي حالة التمويل الذاتي التي تلعب في بعض الأحيان دوراً هاماً في الاعتماد المالى للأعمال الحرة القائمة ، فإنه يلزم وجود ربح كاف كي يعطى سعر سوق رأس المال للعائد على المال الموجود بالفعل في العمل الحر وكذا تحقيق رأس المال الإضافي المطلوب . وإلا فلن يتحقق الحد الأدنى للربحية التي يتطلبها العمل الحر . كما يوضح تشايلدر Childs ، حقيقة أن الصناعة الكيميائية الأمريكية في الخمسينيات والستينيات ، عندما كان تدفقها النقدي مرتفعاً ، أعادت استثمار المتبقى من إيراداتها في مشروعات تدر ربحاً أقل من تكلفة رأس المال في السوق - فذلك كان سبباً كبيراً في الهبوط الشديد في نمو الإيرادات وكذلك في قدرتها على جذب رأس المال في السنوات بعد 1965 .

ولا تتمدى تكلفة رأس المال أبداً الحد الأدنى للربحية اللازمة - على الأقل حين يكون هناك سوق لرأس المال، وليس عند تخصيص الحكومة لرأس المال ولكن تكلفة رأس المال . قد تكون أقل من الحد الأدنى للربحية . ومع ذلك فهي أفضل نقطة بداية لتخطيط الربح.

وسواء أكان العمل الحر كبيراً أم صغيراً، معقداً أم بسيطاً ، فإنه يجب حساب الربحية كمتوسط للأرباح في سنوات اليسر والعصر معاً . وإنفترض معاً أن أحد الأعمال الحرة يحتاج إلى ربحية قدرها 20 ٪ قبل الضرائب على رأس ماله المستثمر . فإذا تحقق كسب 20 ٪ في سنة من سنوات اليسر فلا يحتمل كسب هذه النسبة على مدار حياة هذا الاستثمار . وقد نحتاج إلى عائد قدره 40 ٪ في سنوات اليسر لنحصل على متوسط قدره 20٪ على مدى اثنتى عشر سنة. وعلينا أن نحسب كم سنحتاجه بالفعل للحصول على المتوسط المطلوب.

كيفية قياس الربحية

إن هذا السؤال تدور حوله مناقشات كثيرة. ولا يوجد معيار واحد لقياس الربحية . فمن الواضح أن الربح الناتج من المبيعات أى هامش الربح ، لا يكفى فى حد ذاته لأن الربح عبارة عن هامش الربح مضروباً فى نسبة تدوير رأس المال . ويعتبر هامش الربح مفيداً إذا ما بين أين تكمن الفرص الخاصة بتحسين الربح . إن العائد على رأس المال المستثمر من الأمور المعقولة، ولكنه عملياً أسوأ معيار يمكن استخدامه ، فهو معيار مطاطى ذو مرونة لا نهائية. «ما رأس المال المستثمر؟» هل الدولار المستثمر فى عام 1950 مثل الدولار المستثمر فى عام 1970 ؟ وهل يمكن للمحاسب تعريف رأس المال باعتباره نقد أصلى وضع فى حالة هبوط متتالى للقيمة ؟ أو هل يعرفه الاقتصادى بأنه طاقة منتجة للثراء فى المستقبل محسوبة بأسعار الفائدة لسوق رأس المال ، ومقاسة بالقيمة الحالية للنقد ؟ إن البحث عن معيار سليم لقياس الربحية شئ يدعو للإحباط وعديم الجدوى . ومن الأصوب استخدام عدة معايير فى أن واحد ومراقبة ما تقدمه لنا هذه المعايير عن العمل الحر، وبخاصة أن أحداً لم يتمكن من التقدم بحالة واحدة مقنعة لقيم هبوط القيمة فى قياس رأس المال المستثمر أو استعباده .

الربحية قيد

الربحية ليست مطلباً ولكنها قيد أيضاً إذ يجب ألا تفوق أهداف أى عمل حر الربحية التى بواسطتها يقوم العمل الحر بعملياته ، فالحد الأدنى للربحية يجب ألا يكون عالياً للدرجة التى لا يمكن للمرء أن يتوقع معها الحصول عليها . ومن ثمة تلقى الحاجة إلى الربحية بظلالها على الأهداف، فإذا كانت الربحية غير كافية فيجب تقليص الأهداف ويجب ألا تكون عينا الشركة أكبر من معدتها

إن أى عمل حر ، عند وضع الأهداف فى المجالات الهامة ، سيبدأ جهوداً أكبر ومخاطر أعظم من قدرته على دعم هذه الربحية . لذلك، يجب على أى عمل حر أن يوازن بين أهدافه

موازنة الأهداف

وهناك ثلاثة أنواع من التوازن المطلوب عند وضع الأهداف ؛ فالأهداف يجب أن

تتوازن مع الربحية التي يمكن تحقيقها وكذلك يجب أن تتوازن مع مطالب المستقبل القريب والبعيد كما يجب أن تتوازن مع بعضها بعض ويجب إجراء الاستبدالات بين أداء مطلوب في أحد المجالات وأداء مطلوب في مجالات أخرى.

ويجب عند وضع الأهداف أن تقوم الإدارة دائماً بعمل توازن بين المستقبل القريب والمستقبل البعيد. وإذا لم تحسب حساب المستقبل القريب فلن يكون هناك مستقبل بعيد المدى. والإدارة التي تضحي بالمطالب طويلة الأجل ، التي تخصص «ماذا سيكون عملنا» وماذا يجب ان يكون عملنا؟ من أجل نتائج فورية ، لن يكون لها عمل حر بعد فترة قصيرة .

ويتطلب وضع الأهداف دائماً قرأراً خاصاً بتحمل المخاطر ، وقرأراً يبين إلى أى مدى تكون التضحية بالنتائج الفورية من أجل النمو على المدى البعيد ، وإلى أى مدى ينبغي تعريض النمو طويل المدى للخطر من أجل الأداء قصير المدى، ولا توجد صيغة لهذه القرارات. إنها قرارات تكتنفها المخاطر ومنظمة للعمل وغير مؤكدة.

ويجب على الإدارة موازنة الأهداف. فما هو الأهم من ذلك ، هل هو التوسع في الأسواق وفي حجم المبيعات أم العائد ذي المعدل العالي ؟ وكما من الوقت والجهد والطاقة يجب بذلها لتحسين إنتاجية التصنيع ؟ وهل ستعود كمية الجهد والمال المبذول بفائدة أكبر إذا تم استثمارها في منتج جديد؟

في الخمسينيات والستينيات ، بشرت شركات النماء بمبيعات أكثر وأرباح أعلى لا حدود لها. وكان هذا هو السبب الوحيد في فقد الثقة في هذه الشركات . فقد كان من السهل على المدير ذي الخبرة أن يعرف أن هذين الهدفين لا يتوافقان عادة مع بعضهما . فتحقيق مبيعات أكبر يستلزم دائماً القيام بالتضحية بالربح الفوري. وتحقيق ربح أعلى يستلزم دائماً القيام بالتضحية بالمبيعات بعيدة المدى . وفي كل حالة كان السبب المباشر في الخسائر الكبيرة وتوقف عمل شركات النماء في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات هو هذا التعهد غير الواقعي ورفض اتخاذ قرارات توازن بين النمو وأهداف الربحية.

ولا يوجد ما يميز بنفس الصرامة والشدة بين الإدارة القديرة والإدارة غير القديرة، مثل الأداء في إجراء التوازن بين الأهداف . ولا توجد قاعدة ثابتة للقيام بهذا العمل . فكل عمل حر يتطلب توازناً خاصاً به . وقد يتطلب توازناً مختلفاً في أوقات مختلفة . والتوازن ليس بالعمل الميكانيكي، فهو قرار باتخاذ المخاطرة (لمزيد من المعلومات الخاصة بالقرارات الاستراتيجية، انظر الفصل 10) .

دور الميزانية

ويحتاج وضع الأهداف وتوازنها تعبيراً ميكانيكياً . فالميزانية هي الأداة، خاصة الميزانية التي تختص بالمصروفات الرأسمالية المدارة.

ويعبر عن وضع الميزانية ، في العادة ، بأنها عملية مالية . ولكن رموزها الرقمية فقط هي الناحية المالية فيها . والقرارات تخص تنظيم العمل . أما ما يسمى اليوم بالمصروفات المدارة والمصروفات الرأسمالية ، فعادة يعتبران شيئين منفصلين . بيد أن التمييز بينهما يعتبر حسابات (بضرائب) خيالية وتضليلاً ، فكل المصروفين يخصصان موارد نادرة لمستقبل غير موثوق منه . وكلاهما، من الناحية الاقتصادية ، مصروفان لرأس المال يعتبران استثمارات في المستقبل . ولكي تكون المصروفات قابلة للبقاء فعليها أن تجسد القرارات الأساسية في أهداف البقاء . وأخيراً ، فإن أغلب اهتمامنا بالميزانية موجه، كقاعدة ، إلى أي شيء ماعدا النفقات المدارة، خصوصاً إلى ما يسمى بالنفقات المتغيرة مثل الأجور، التي كانت منذ بدء التاريخ هي الجهة التي تنفق فيها أغلب الأموال . ولكن مهما كانت المبالغ كبيرة أو صغيرة ، فإن القرارات الخاصة بالنفقات المدارة هي التي تحدد مستقبل المشروع .

وليس لدينا سوى قدر قليل من التحكم فيما يطلق عليه المحاسبون النفقات المتغيرة، وهي التي تمت بصفة مباشرة لوحدات الإنتاج وترتبط بطريقة خاصة بالقيام بالأعمال . ويمكننا تغييرها ولكن ببطء . ويمكننا تغيير العلاقة بين وحدات الإنتاج وتكاليف العمل (التي نعتبرها نفقات متغيرة بالرغم من الفوائد الإضافية) . ولكن هذه النفقات يمكن الاحتفاظ بها عند معدلها الإحصائي ولا يمكن تغييرها . ويصدق هذا بالطبع على النفقات السابقة أي النفقات الثابتة ولا يمكننا حلها إطلاقاً سواء كانت تكلفة استثمار رأس مالية سابقة أم ضرائب محلية

أم أقيسات تأمين لحماية الأصول ، فهي خارج سيطرة الإدارة. والنفقات التي تقع تحت تصرف الإدارة نفقات خاصة بالمستقبل.

وتعتبر النفقات الرأسمالية والنفقات المدارة عن قرارات الإدارة الخاصة بالمخاطرة. وتشمل النفقات على المعدات والمرافق ، وعلى البحوث وتصريف البضائع وعلى تطوير المنتج وتطوير الأفراد ، وعلى الإدارة والتنظيم ، وعلى خدمة العملاء ، وعلى الدعاية والإعلان . إن ميزانية النفقات المدارة هي المجال الذي يقوم فيه العمل الحر بتنفيذ قراراته الحقيقية في أهدافه .

وضع الأولويات

إن الميزانيتين المتعلقتين بالمستقبل وهما المصروفات الرأسمالية والمصروفات المدارة، تعبران أيضاً عن الأولويات التي تضعها الإدارة.

ولا يمكن لأي عمل حر أن يقوم بكل شيء بنفسه ، وحتى إذا امتلك المال اللازم فلن يمتلك الأفراد المناسبين ، وإذا يجب عليه وضع أولويات للعمل. وأسوأ ما يمكن القيام به هو عمل جزء من كل شيء ، فهذا لن يحقق شيئاً بالتأكيد ومن الأفضل أن نختار الأولوية غير المناسبة عن أن لا نختار شيئاً على الإطلاق.

ووضع الأولويات عملية تكتنفها المخاطر : لأن ما ليس أولوية فإنه سيهمل قطعاً. وليست هناك صيغة لصنع القرار، ولكن صنع القرار أمر واجب، والميكانيكية التي تمكن من صنع القرار هي الميزانية الخاصة بالمصروفات المدارة والمصروفات الرأسمالية .

من الأهداف إلى التنفيذ

هناك خطوة أخيرة ما زالت باقية تتمثل في تحويل الأهداف إلى عمل وتنفيذ. والغرض من السؤال «ما هو عملنا ، وماذا سيكون عملنا ، وماذا يجب أن يكون عملنا؟» هو مزاولة العمل وليست المعرفة ، وهو التفكير في الأهداف . والغاية هي تركيز الطاقات والموارد الخاصة بالمنظمة على النتائج الصحيحة. وعليه ، فإن المنتج النهائي لتحليل العمل الحر هو

برنامج عمل ومهام محددة وثابتة ذات مقاصد معروفة ولها مواعيد للانتهاء ومسئولية واضحة. وإذا لم تتحول الأهداف إلى عمل فإن تعتبر أهدافاً بل أحلاماً.

مذكورة عن التضخم: هناك وجه إضافي للربحية يجب ذكره . وهو تأثير التضخم على الأرباح . ومن المعروف أن الأصول المنتجة تعتبر ، من الناحية التقليدية ، مانعاً ضد التضخم ، وهذا صحيح إلى حد ما . إن مصنعا للصلب يمكنه الاستمرار في الوقوف على قدميه والقدرة على إنتاج الصلب حتى بعد أن تنهار العملة وتصبح أنقاضاً . فالتكلفة الأصلية للمصنع تصبح مساوية للصفر أو تكون شيئاً لا يذكر لدرجة يصبح معها جزء كبير من إيراده في متناول يد ملاك الأسهم . ومع ذلك فهذه رؤية بسيطة . فالتضخم يدمر الأصول أيضاً ويخلق أرباحاً غير حقيقية ، أرباحاً تمثل ، في الواقع ، تدمير رأس المال . وفي التضخم ، حتى التضخم السريع جداً الذي يصل الى 40 أو 60 في المائة في السنة ، كما يحدث في دول أمريكا الجنوبية ، فإن قيم الأصول كقاعدة لا تكون معدلة في دفاتر الحسابات . وهذا الأمر ممنوع في أغلب الدول (ماعدا البرازيل على سبيل المثال) . لذا نجد أن التغيرات في هبوط قيمة النقد تحدث على أساس قيمته في اليوم السابق ، وبالتالي يصبح الهبوط السريع في قيمة النقد غير ملائم مع تقلص النقد . وسيكون من المحتم علينا استعواض الأصول إن عاجلاً أو آجلاً وستكون تكاليف هبوط قيمة النقد أكبر بعدة مرات من قيمتها الافتراضية . وإذا لم يتم تعرف هذه الخسارة ، وقليل من الإدارات يكون على وعي بها ، ستظهر الأرباح - في الحقيقة تحت تأثير هبوط القيمة - وتوزع حصصها التي تعتبر بالفعل توزيعاً لرأس المال . ولقد عرفت هيئة الأوراق المالية والبورصة في الولايات المتحدة هذا الأمر الذي يتعلق باستثمارات الشركة الأمريكية فيما وراء البحار . وطالبت بأن تعدل قيمة الأصول لهذه الاستثمارات - في أحد الفروع بالبرازيل على سبيل المثال - مرة كل سنة بحيث تعكس الخسارة الخفية (ومن المفارقات أن مصلحة الضرائب الأمريكية رفضت قبول هذا التعديل وبعثت العمل المر لى يدفع ضرائب عن الربح الذي فرضت هيئة الأوراق المالية والبورصة أن يظهر في الحسابات المنشورة باعتباره خسارة).

وفي أى موقف تضخمى (وهو ما يحدث في معظم الدول الآن) يجب اعتبار التضخم

تكلفة حقيقية . وهناك سبب هام لاستخدام ، على الأقل للأغراض الداخلية ، طريقة في حسابات «بالدولار الثابت» أو «الين الثابت» أو «المارك الثابت» . وهذه الطريقة تجبر الإدارة على الاعتراف بأن التضخم وليس أدائها هو السبب وراء ظهور الربح العالي.

وإذا كانت الشركات الأمريكية في أثناء التسعينيات قد استخدمت الدولار الثابت ، فإن كثير من هذه الشركات تحققت أنها لم تخرج بأى أرباح ، ناهيك عن سجلات الأرباح في سنوات التضخم . إن قليلاً من هذه الشركات ربحت - بعد الضرائب - مايزيد عن 8 ٪ على أصولها - ولكن الولايات المتحدة كانت تحت وطأة تضخم وصل إلى 8 ٪ عندئذ . ولو عرف مديرو الشركات هذا لما اندهشوا من انهيار سعر سوق الأسهم المالية لشركات النماء في عامي 1969 - 1970 .

التخطيط الاستراتيجي : مهارة تنظيم العمل

موجة التخطيط طويل الأجل - الفترات الزمنية للتخطيط - صنع القرارات الاستراتيجية أفضل من التخطيط طويل الأجل - ما ليس من التخطيط الاستراتيجي - إنه ليس حقيقة ملينة بالهيل - ليس تنبؤا - أهمية الحدث الفريد - مستقبل القرارات الحالية - التخطيط على - بالضغط - ما هو التخطيط الاستراتيجي - نبدأ الآن - ما الأشياء الجديدة التي يجب أن نصلها ومتى؟ - كل شيء يتحلل إلى عمل - مهام الأفراد اختبار للتخطيط - الحاجة إلى القياس والتغذية المرتدة .



في العشرين عاماً الماضية كانت هناك موجة عارمة تختص بالتخطيط ذي المدى البعيد . ولم تكن هذه الفكرة معروفة منذ عقود مضت . أما الآن، فمن النادر أن نجد شركة كبيرة (على الأقل في الولايات المتحدة واليابان) ليس لديها موظفون يقومون بالتخطيط للمدى البعيد أو ليس لديها خطط للمدى البعيد .

والواقع أن كل قرار إداري رئيسي قرار بعيد المدى - وعشر سنوات تعتبر فترة زمنية قصيرة المدى في وقتنا هذا . إن كل قرار إداري كبير يستغرق سنوات قبل أن يصبح ذا فعالية، سواء أكان هذا القرار خاصاً بالبحوث أو ببناء جديد أو تصميم مؤسسة تسويقية أو منتج جديد. ويجب أن يكون هذا القرار قراراً منتجاً لعدة سنوات بعدها، حتى

يمكنه تمويل الاستثمار الخاص بالأفراد والمال. ولهذا يجب أن يكون المديرين على درجة كبيرة من المهارة في اتخاذ قرارات مستقبلية طويلة الأجل على أساس منظم .

وليس من سبيل أمام الإدارة إلا أن تتوقع المستقبل وتحاول صياغته وتوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل. ولا قدرة للبشر على إنجاز هذه الأشياء جيداً. ولكن على الإدارة أن تتأكد من عدم إغفال هذه المسؤوليات الصعبة أو إهمالها، وأن تعطي هذه المسؤوليات العناية الكافية وبالقدر الذي تسمح به إمكانيات البشر .

إن المستقبل لن يقبل علينا بما نتمنى . إنه يحتاج إلى قرار – الآن . وهو يفرض مخاطر – الآن . ويتطلب عملاً – الآن . ويتطلب تخصيصاً للموارد، وقبل كل ذلك يتطلب موارد بشرية – الآن . ويتطلب عملاً – الآن .

إن فكرة التخطيط طويل الأجل، والكثير من واقعها ، تقوم على عدد من الأفكار الخاطئة . والتخطيط للحاضر وال المدى القصير يحتاج إلى قرارات استراتيجية كاملة تماماً كالقرارات الخاصة بالمدى البعيد. ويتم التخطيط الطويل الأجل، في أغلب الأحيان، عن طريق قرارات قصيرة الأجل. وما لم يكن التخطيط البعيد المدى مبنياً ومؤسساً على خطط وقرارات قصيرة الأجل فإن أي خطة محكمة طويلة الأجل ستكون مجرد ممارسة عديمة الجدوى . وبالعكس، فما لم تكن الخطط القصيرة الأجل، أي القرارات الخاصة بالوقت الحاضر، مندمجة في خطة واحدة للعمل، فإنها ستكون مجرد حيلة وضرب من التخمين وخطأ في التوجيه .

ولا يحدد المدى البعيد أو القصير وقت معين . أما القرار فلا يعتبر قصير الأجل لأنه يستغرق بضعة شهور لتنفيذه، ولكن المهم هو الوقت اللازم ليصبح هذا القرار ذا فاعلية . والقرار ليس بعيد المدى لأننا في السبعينيات قررنا ما سنعمله في سنة 1985، فهذا ليس قراراً بل كان تحولاً ساكناً . فليس به من الحقيقة أكثر مما في خطة يضعها طفل في الثامنة من العمر كي يصبح رجل مطلقاً عندما يكبر .

إن الفكرة الكامنة خلف التخطيط طويل الأجل هي «ماذا يجب أن يكون عملنا؟» ويمكن بل يجب أن يكون مؤثراً ، وأن يقرر بنفسه مستقلاً عن : «ما هو عملنا؟ وماذا

□ التخطيط الاستراتيجي : مهارة تنظيم العمل

سيكون؟» وهذا معقول إلى حد ما. ومن الضروري البدء في التخطيط الاستراتيجي بكل سؤال من الأسئلة الثلاثة على حدة «ما هو عملنا؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟» ويجب اعتبار هذه الأسئلة مفاهيم فكرية مستقلة . وفيما يتعلق بالسؤال «ماذا يجب أن يكون عملنا؟» فالافتراض الأول أن عملنا سيكون مختلفاً بالقطع .

يجب أن يمنع التخطيط طويل الأجل المديرين من مد اتجاهات الحاضر بون تمييز إلى المستقبل، بالافتراض أن منتجات اليوم وكذا خدماته وأسواقه وتكنولوجياته ستكون هي نفسها منتجات الغد وخدماته وأسواقه وتكنولوجياته . وكذلك بتكريس مواردهم وطاقاتهم للدفاع عن الأمس .

إن التخطيط لما هو عملنا وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون، يجب أن يكون شيئاً متكاملاً . أما تحديد ماهية المدى البعيد والمدى القريب فيمكن تقريره من الفترة الزمنية والمستقبلية للقرار . وكل شيء «مخطط» يصبح عملاً قوياً والتزاماً .

والمهارة التي نطلبها ليست تخطيطاً طويل الأجل، بل اتخاذ قرار استراتيجي أو تخطيط استراتيجي .

وتطلق شركة جنرال إلكتريك على هذا العمل «التخطيط الاستراتيجي لمنشأة العمل الحر» . والهدف النهائي للنشاط هو تعريف الأعمال الحرة الجديدة المختلفة وكذلك التكنولوجيات والأسواق التي يجب على الشركة إيجادها على المدى الطويل . ولكن العمل يبدأ بالسؤال «ما هو عملنا الحالي؟» إنه، في الحقيقة، يبدأ من «أى عمل من أعمالنا الحاضرة يجب علينا تركه؟ وأى الأعمال نقلها؟ وأى الأعمال يجب دفعها وإمدادها بالموارد؟» .

قد يبدو هذا كئنه مغالطة لفوية، وهو إلى حد ما، مغالطة . ولكن الدلالات اللغوية المشوشة تؤدي إلى تفكير مشوش . وتؤدي إلى شل اتخاذ القرار الاستراتيجي بدلاً من التنظيم له . وعليها يقع اللوم في فشل كثير من الشركات الكبرى للحصول على نتائج من الجهود التي بذلت للتخطيط المتقن .

ما ليس من التخطيط الاستراتيجي

من المهم أن يعرف المدير ما ليس من التخطيط الاستراتيجي :

1- إن التخطيط الاستراتيجي ليس بصندوق ملئ بالحيل أو مجموعة من الأساليب الفنية . إنه تفكير تحليلي والتزام بتشغيل الموارد .

وقد تستخدم عدة أساليب فنية في العملية . ولكننا لن نحتاج إلى أي منها . وقد يتطلب التخطيط الاستراتيجي استخدام كمبيوتر، ولكن أهم سؤالين وهما «ما هو عملنا الحر؟» و«ما يجب أن يكون؟» لا يمكن تقديرهما كمياً أو برمجتهما للكمبيوتر . وقد يكون نموذج مصغر أو وضع افتراض مفيداً، ولكن هذه الطرق لا تعتبر تخطيطاً استراتيجياً، فهي أدوات لأغراض محددة، وقد يمكن ، أو لا يمكن ، تطبيقها على حالة بعينها (انظر الفصل 12 - الجزء 2) .

والتقدير الكمي ليس تخطيطاً . نحن ، بلا شك ، نستخدم أساليب منطقية متشعبة بقدر المستطاع، حتى نتأكد أننا لا نخدع أنفسنا، ولكن بعضاً من أهم الأسئلة في التخطيط الاستراتيجي لا يمكن صياغتها إلا باستخدام كلمات مثل «أكبر» أو «أصغر» أو «حالياً» أو «بعد فترة» . وفي حين تعتبر هذه الكلمات تقديراً كمياً ، إلا أنه لا يمكن معالجتها بالأساليب الفنية الكمية . ولا يمكننا، على الإطلاق، إخضاع بعض المجالات الهامة ، مثل المجالات ذات المناخ السياسي أو المسئوليات الاجتماعية أو الموارد البشرية بما في ذلك المجالات الإدارية للتقدير الكمي . ولا يمكن استخدامها إلا كقيود أو معالم (بارامترات) ، وليس كمعامل في المعادلة نفسها .

وليس التخطيط الاستراتيجي من قبيل تطبيق الطرق العلمية على القرار الخاص بالعمل الحر، بل إنه تطبيق للفكر والتحليل والخيال والحكم السليم . إنه مسئولية وليس أسلوباً فنياً .

2 - التخطيط الاستراتيجي ليس تنبؤاً ولا عقلاً مسيطراً على المستقبل . وأي محاولة لاعتباره هكذا محاولة حمقاء ، فالمستقبل يتعذر التنبؤ به . ونحن لا نصدق إلا ما نعمله من خلال محاولتنا .

فإذا توهم أي امرئ أنه قادر على التنبؤ إلى أبعد من فترة زمنية قصيرة، فدمعه ينظر إلى عناوين صحف الأمس ثم يسأله ، أي عنوان من هذه العناوين الرئيسية كان يمكنه التنبؤ به قبل عقد من الزمان أو نحو ذلك . فمثلاً هل كان بمقدوره ، في عام 1960، أيام الاضمحلال في عهد إدارة أيزنهاور Eisenhower ، أن يتنبأ بالنمو المتفجر لطبقة السود المتوسطة في أمريكا ، الذي رفع ثلثي العائلات السوداء - في عام 1970 - فوق خط الفقر، وأعطى العائلة الأمريكية السوداء متوسطاً للدخل يزيد بكثير عن دخل العائلة المتوسطة في بريطانيا العظمى ؟

وهل كان في مقدوره التنبؤ منذ عشر سنوات أن التقدم الاقتصادي غير المسبوق الذي أحرزه الزنوج الأمريكيون - أسرع وأعظم تقدم اقتصادي لأي مجموعة عرقية في تاريخ أمريكا كله - سيجعل المشكلة العنصرية أكثر حدة، ويؤدي انتباهنا إلى المآزق الفظير للزنوج الذين ما زالوا فقراء وإلى التفرقة العنصرية التي مازال يبرز تحتها السود نوى الإنجاز العظيم؟ .

هل كان بإمكانه التنبؤ بالعجز المزمن في ميزان المدفوعات الأمريكي في الستينيات والأزمة المالية العالمية في سنة 1971؟ وهل كان بإمكانه التنبؤ بأن بريطانيا لن تشترك في السوق المشتركة حتى عام 1973؟ وهل كان بإمكانه التنبؤ بسوق الدولار الأوروبي والذي مَوَّل به المستثمر الأوروبي التوسع الكبير في منشآت الأعمال الحرة الأمريكية المتمركزة في أوروبا؟ وهل كان يمكنه التنبؤ بنشأة حركة حماية المستهلك؟ وهل كان يمكنه التنبؤ بإنشاء الشركات المتعددة الجنسيات؟ .

يجب أن نبدأ بالافتراض بأن التنبؤ ليس نشاطاً إنسانياً محترماً، ولا يستحق الوثوق به لأقصر مدة . أما التخطيط الاستراتيجي فضرورية لأننا، على وجه الدقة، لا نستطيع التنبؤ .

وهناك سبب آخر يضطرنا إلى الاعتراف بأن التنبؤ ليس تخطيطاً استراتيجياً، وهو أن التنبؤ يحاول إيجاد أكثر السبل احتمالاً لمجرى الأحداث أو إيجاد سلسلة من الاحتمالات في أحسن الحالات . ولكن مشكلة تنظيم العمل هي الحدث الفريد الذي سيفير الإمكانات ، إن العالم التنظيمي ليس عالماً مادياً بل عالماً اجتماعياً . وفي الحقيقة ،

فالإسهام الأساسى لتنظيم العمل - وهو الشيء الوحيد الذى يكافئ بالربح - هو الذى يحدث الابتكار أو العمل الفريد الذى يستطيع تغيير الموقف الاقتصادى والاجتماعى والسياسى .

هذا ما فعلته شركة زيروكس فى الخمسينيات عندما ابتكرت ماكينات التصوير وقامت بتسويقها . وهذا أيضاً ما فعله المنظّمون للمنازل المتنقلة فى الستينيات ، عندما أصبحت العربات المقطورة هى المنازل المتحركة الجديدة الدائمة ، وغطت السوق الأمريكى كله للإسكان الرخيص . إن الحدث الفريد لكتاب راشيل كارسون Rachel Carson «الربيع الصامت Silent Spring» فى الخمسينيات ، أنه غير موقف المدينة بتكملها تجاه البيئة . فعلى المستوى السياسى والاجتماعى كان ذلك ما قام به قادة حركة الحقوق المدنية فى الستينيات ، وربما ما قامت به رائدات حقوق المرأة فى بداية السبعينيات .

وبما أن منظّم الأعمال يقلب الاحتمالات التى تقوم عليها التنبؤات رأساً على عقب، فإن التنبؤ لا يخدم أغراض المخططين الذين يعملون على توجيه منظماتهم نحو المستقبل . إنها بالتأكيد قليلة الفائدة للمخططين الذين يبتكرون ويغيرون من طرق عمل الناس ومعيشتهم .

ولهذا فالتنبؤ ليس الأساس الكافى للسلوك التكيفى الخالص ، ولا لقرارات التخطيط الاستراتيجى لمنظمى الأعمال .

3 - التخطيط الاستراتيجى لا يتعامل مع قرارات المستقبل . فهو يتعامل مع مستقبل قرارات الحاضر . فالقرارات لا توجد إلا فى الحاضر . إن السؤال الذى يواجه صانع القرار الاستراتيجى ليس ما يجب أن تقوم به منظمته فى الغد . إنما السؤال «ماذا يجب أن نعمله اليوم لكى نكون مستعدين للغد المجهول؟» فالسؤال ليس «ماذا سيحدث فى المستقبل؟» ولكنه «ما المستقبل الذى لدينا كى نبنيه فى فكرنا وفعلنا الحاضر، وما الفترات الزمنية التى يجب مراعاتها ، وكيف نستخدم هذه المعلومات لاتخاذ القرار المعقول الآن؟»

إن صنع القرار هو ملكية الزمان التى تضبط عدداً كبيراً من الفترات الزمنية المتفرقة فى حاضر واحد ، ونحن الآن نتعلم هذا الكلام . وما زالت معالجتنا تميل إلى

□ التخطيط الاستراتيجي : مهارة تنظيم العمل

وضع خطط لأشياء سنقرر عملها في المستقبل، وربما تكون مسلية ولكنها عديمة الجدوى . ونحن لا نستطيع صنع القرارات إلا في الحاضر ، ومع ذلك لا نستطيع صنع القرارات للحاضر وحده، وأكثر القرارات ملائمة وأكثرها انتهائية ناهيك عن القرار الذي لن يتخذ أبداً قد يلزمنا لفترة طويلة من الزمان ، إن لم يكن على الدوام .

4 - التخطيط الاستراتيجي ليس محاولة لاستبعاد المخاطر . وليس محاولة لتقليل المخاطر . ومثل هذه المحاولة لن تقودنا إلا إلى مخاطر غير محدودة يعوزها التفكير السليم، وإلى كارثة محققة .

والنشاط الاقتصادي يودع الموارد الحاضرة في المستقبل ، أي في آمال غير مضمونة . والمخاطر جوهر النشاط الاقتصادي . وتؤكد أكثر النظريات تشدداً في الاقتصاد (قانون بويهم بورك) أن الوسائل الحالية للإنتاج سيبتج عنها أعظم أداء اقتصادي من خلال عدم اليقين أعظم ، أي من خلال مخاطرة أعظم .

وفي حين أن محاولة إبعاد المخاطر أو التقليل منها ضرب من العبث، فمن الضروري أن تكون المخاطر المتخذة هي المخاطر السليمة . ويجب أن تكون النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي الناجح هي القدرة على اتخاذ مخاطر أعظم، لأن هذا هو الطريق الوحيد لتحسين الأداء التنظيمي للعمل . والتوسع في هذا الأمر يجب أن نفهم جيداً المخاطر التي نخوضها . ويجب أن نكون قادرين على الاختيار من بين الطرق التي نخوض فيها هذه المخاطر، بدلاً من أن نقحم أنفسنا في المجهول على أساس من التخمين أو الإشاعات أو الخبرة، مهما كان مقدار يقتها .

ما هو التخطيط الاستراتيجي

نستطيع الآن محاولة تعريف التخطيط الاستراتيجي . إنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل (اتخاذ المخاطر) في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات ؛ وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية ، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة.

والتخطيط في حد ذاته - سواء كان طويل الأجل أم قصير الأجل - ليس بالشيء

الجديد . فهو الأداء المنظم لعمل قديم، ولكننا نطمح أن المهمة لن تتم إلا إذا كانت منظمة .
والتخطيط، قبل كل شيء ، لن يصبح إنجازاً إلا إذا قمنا به لغرض خاص .

نبذ الأمس

يبدأ التخطيط بأهداف منشأة العمل الحر . وفي كل مجال من مجالات الأهداف يجب طرح السؤال «ماذا يجب علينا عمله الآن لتحقيق أهدافنا في الغد؟» وأول شيء نضعه لتحقيق الغد هو نبذ الأمس . إن أغلب الخطط تهتم بالجديد وبالإضافات التي يجب تنفيذها ، مثل منتجات جديدة وعمليات جديدة وأسواق جديدة وهكذا . ولكن سر القيام بعمل شيء مختلف في الغد ، يكمن في التخلص مما هو غير منتج ، أي الشيء الأيل إلى الزوال والشيء الذي عفا عليه الزمن .

وأول خطوة في التخطيط أن نسأل عن أي نشاط وأي منتج وأي سوق هذا السؤال: «إذا لم تكن ملتزمين بهذا العمل اليوم هل كنا سنخوضه؟» فإذا كانت الإجابة بلا، فيجب طرح السؤال التالي : «كيف يمكننا الخروج من هذا العمل ويسرعة؟» .

إن عملية نبذ الأمس هي في حد ذاتها خطة، تتناسب أي منشأة عمل حر . فهي ستفرض التفكير والعمل . وستوفر المال والأفراد للأشياء الجديدة . وستخلق رغبة في التصرف .

وعلى العكس من ذلك ، فإن الخطة التي لا تنص إلا على القيام بالأشياء الجديدة والإضافية دون أن تنص على نبذ القديم والمستهلك لن تحقق نتائج على الأرجح . وستظل خطة وإن تصبح حقيقة . ومع ذلك ، فإن معظم الخطط طويلة الأجل في منشآت الأعمال الحرة لا تعالج موضوع التخلص من الأمس أبداً (خاصة في الحكومة) ، ولعل هذا هو السبب في فشلها وعدم جدواها .

ما هي الأعمال الجديدة التي يجب أن نقوم بها - ومتى ؟

والخطوة التالية في عملية التخطيط أن نسأل : «ما هي الأعمال الجديدة المختلفة التي يجب أن نقوم بها ومتى؟»

هناك في كل خطة عدة مجالات لا تحتاج إلا إلى المزيد من العمل فيها . ومن

□ التخطيط الاستراتيجي : مهارة تنظيم العمل

الحكمة أن نفترض أن ما نقوم به بالفعل غير كاف لاحتياجات المستقبل . لكن «ماذا نحتاج؟» ليس إلا نصف السؤال ؟ وما له نفس القدر من الأهمية هو «متى سنحتاج هذا الأمر؟» لأن هذا السؤال يحدد الوقت الذي يجب أن نبدأ فيه العمل في المهام الجديدة.

وفي كل قرار ، هناك جانب قصير الأجل وجانب طويل الأجل، إذ تعتبر الفترة الزمنية بين بدء دورة العمل ، مثل إنشاء مصنع صلب ، وأقرب لحظة ممكنة للحصول على النتائج ، مثل الحصول على صلب مصنع ، فترة قصيرة الأجل في القرار . وتعتبر السنوات العشريون أو مايزيد عليها التي تمر قبل أن نستعيد الأموال المستثمرة في إنشاء مصنع مع أرباحها المركبة فترة بعيدة الأجل للقرار . وتعتبر الفترة طويلة الأجل هي الفترة التي يجب أن يبقى خلالها القرار الأولى صالحاً - بالنسبة للسوق والعملية والتكنولوجيا ولكان المصنع وغير ذلك - لكي يكون القرار قراراً صحيحاً أصلاً .

لكن الكلام عن الخطط القصيرة والطويلة الأجل كلام لا معنى له . فهناك خطط تقودنا إلى العمل اليوم - إنها خطط حقيقية وقرارات استراتيجية حقيقية . وهناك خطط تتحدث عن العمل في الغد - إنها أحلام، إن لم تكون عذراً لعدم التفكير وعدم التخطيط وعدم العمل . إن روح التخطيط هي وضع قرارات الحاضر مع المعرفة بمستقبلتها . إنها المستقبلية التي تحدد الفترة الزمنية وليس العكس .

فهناك حدود للمستقبلية . ففي قرارات العمل ، عادة ما تكون أكثر النظريات الرياضية دقة هي : «الخطان المتوازيان لا يلتقيان» . أما فيما يتعلق بالتوقعات في العمل المر فعادة تطبيق القاعدة القديمة في علم الإحصاء التي تقول إن أي شيء بعد عشرين سنة يساوي لا نهاية . وبما أن التوقعات بعد ما يزيد عن عشرين عاماً من الآن تكون قيمتها العالية صفراً، لذا يجب أن تحوز أقل قدر من الجهود والموارد العالية .

وعلى كل حال ، فالنتائج التي تحتاج فترة حمل طويلة لا يمكن الحصول عليها إلا إذا تم الإعداد لها مبكراً . ومن ثمة ، يحتاج التخطيط الطويل الأجل إلى معرفة بالمستقبلية: «ما العمل الذي يجب أن نقوم به اليوم إذا أردنا أن نصل إلى مكان معين في الغد؟ وما العمل الذي لن يتم إذا لم نخصص له موارد من اليوم؟»

ونستعيد هنا المثال الذى نكرره كثيراً: إذا عرفنا أنه يلزم تسعة وتسعين سنة كي تنمو أشجار تنوب دوجلاس فى الشمال الغربى حتى تصل إلى الحجم الذى يتكون منه اللب ، فإن غرس الشجيرات الصغيرة اليوم هو السبيل الوحيد للحصول على اللب بعد تسعة وتسعين سنة . وقد اخترع أحد الأشخاص هورمون يعجل النمو ، ولكننا لا يمكننا الاعتماد عليه إذا كنا نعمل فى صناعة الورق .

ونحن ندرك تماماً - وبدرجة عالية من الاحتمال - أننا سنستخدم الخشب أساساً كمورد للمواد الكيماوية قبل أن يصل نمو هذه الأشجار إلى النضوج . وقد تعتمد صناعة الورق بعد ثلاثين عاماً من اليوم على موارد أقل ثمناً تقل فيها نسبة السليولوز كثيراً عن شجرة تعتبر أعظم مصنع كيميائى متقدم فى المملكة النباتية . وهذا يعنى ببساطة أن الغابات ستدفع بملاكها إلى الصناعة الكيماوية فى خلال الثلاثين عاماً التالية ، ومن الأفضل لهم أن يتعلموا شيئاً عن الكيمياء من الآن . وإذا اعتمدت مصانع الورق على شجرة تنوب دوجلاس ، فإن يستطيع التخطيط أن يقتصر على عشرين عاماً ، ويجب أن يضع فى اعتباره تسعة وتسعين عاماً .

أما بالنسبة للقرارات الأخرى ، فحتى السنوات الخمس مدة تعتبر طويلة وغير معقولة . فإذا كان عملنا شراء سلع غير رائجة لبيعها فى مزاد ، فإن بيع التصفية فى الأسبوع التالى ، يعتبر مستقبل طويل الأجل ، ولا علاقة لنا ، إلى حد كبير ، بأى شيء أبعد من هذا . وهكذا ، تتحدد الفترة الزمنية للتخطيط بطبيعة العمل وطبيعة القرار .

والفترة الزمنية ليست شيئاً ثابتاً ولا محدداً . إن قرار الوقت فى حد ذاته قرار مخاطرة فى عملية التخطيط . إنه يحدد ، إلى حد كبير ، تخصيص الموارد والجهود ، ويحدد ، إلى حد كبير ، المخاطر . وأسنا فى حاجة إلى تكرار أن تأجيل القرار مخاطرة فى حد ذاته وعادة يكون قراراً لا يمكن الرجوع فيه . أما قرار الوقت فيحدد صفات منشأة العمل الحر وطبيعتها .

وتلخيص ذلك ، إن الموضوع الحاسم فى التخطيط الاستراتيجى هو أنه أولاً : أن يكون العمل منظماً وهادفاً لتحقيق الأهداف ؛ ثانياً : أن يبدأ التخطيط بنبذ الأمس ، وأن الترك يجب أن يكون بتخطيط باعتباره جزءاً من المحلولة المنظمة لتحقيق الغد ؛ ثالثاً : علينا

البحث عن طرق جديدة مختلفة لتحقيق الأهداف بدلاً من الاعتقاد بأن الاستمرار في عملنا الحالي يكفي : وأخيراً ، علينا أن نفكر في البعد الزمني ونسأل : «متى يجب أن نبدأ العمل بحيث نحصل على النتائج حين نكون بحاجة إليها ؟»

كل شيء يتبلور في العمل

إن أحسن خطة ليست إلا مجرد خطة ، أى نوايا طيبة ، إلا إذا تبلورت في عمل . ويتميز الخطة القادرة على توليد النتائج بالتزام الأفراد الرئيسيين بالعمل في مهام محددة . ويمثل اختبار أى خطة في قيام الإدارة بإدخال الموارد في العمل الذي سيأتى بالنتائج في المستقبل . وما لم يحدث هذا ، فلن تكون هناك سوى وعود وآمال دون خطة .

وتختبر الخطة بتوجيه السؤال للمديرين «من بين أحسن رجالكم ، من سيقوم بهذا العمل اليوم ؟» ويقول المدير ، كما يفعل معظمهم ، : «أنا لا أستطيع الاستغناء عن أحسن رجالي الآن . فلن عليهم الانتهاء مما يقومون به الآن قبل وضعهم في العمل في الغد» . إن هذا المدير يعترف ، في بساطة ، بأن ليست لديه خطة كما يبرهن أنه يحتاج إلى خطة ، لأن الغرض المحدد لأى خطة ، هو إظهار أين يجب توظيف الموارد النادرة . وأندرها هي الأفراد الكفاء .

ولا ينطوى العمل على قيام أحد الأفراد بمزاولة الوظيفة فقط ، بل على المساهمة وتحديد موعد الانتهاء من العمل ، وأخيراً قياس النتائج ، أى التغذية المرتدة من النتائج من هذا العمل ومن عملية التخطيط نفسها .

وتعمل المقاييس في التخطيط الاستراتيجي مشاكل حقيقية للغاية ، خاصة ما يتعلق منها بالمغاهيم ، لأن ما نقيسه وكيف نقوم بقياسه ، يحدد ما يعتبر على علاقة بما نحن بصدد ، ويحدد بذلك لا ما نراه فقط بل ما نقوم بعمله نحن والآخرين ، فالمقاييس لها كل الأهمية في عملية التخطيط . وقيل كل شيء ، ما لم نبني توقعاتنا في قرار التخطيط ، بطريقة مناسبة نتحقق بها مبكراً من إنجازها بالفعل ، مع تفهم الانحرافات البسيطة في الزمن وفي المقاييس . فلن تكون هناك خطة . وإن يكون لدينا تغذية مرتدة ، ولا سبيل إلى الرقابة الذاتية من الأحداث وخلفاً نحو عملية التخطيط .

ولا يستطيع المدير أن يتخذ قرارات بالمخاطرة في المستقبل طويل الأجل ، فهو يتخذها بحكم عمله . وكل ما في وسعه هو أن يقرر ما إذا كان سيتخذها بمسئولية أو بلا مسئولية ، مع وجود فرصة معقولة من الفاعلية والنجاح ، أو باعتبارها مقامرة عمياء ضد كل الظروف . ويرجع السبب في الحالتين إلى أن عملية اتخاذ القرار في الأساس ، عملية عقلانية بالتأكيد ، وأن فعالية القرارات المنظمة للعمل تتوقف على تفهم الآخرين وجهودهم الطوعية ، ومن ثم يصبح تطبيق هذه القرارات متسماً أكثر بالمسئولية والفاعلية ، إذا كانت معقولة ومنظمة ومبنية على المعرفة وليس على التنبؤ . لأن تكون النتيجة النهائية معرفة بل استراتيجية . وهدفها العمل الآن .

إن التخطيط الاستراتيجي لا يستبدل الحقائق بالحصافة ولا يستبدل العلم بالمدير . ولا يقلل حتى من شأن دور القدرة الإدارية أو شجاعتها أو خبرتها أو فراستها ولا حتى الحس الباطني لديها - كما لم تقلل - البيولوجيا العلمية والطب الجهازي من أهمية هذه الصفات في الطبيب الفرد . وعلى العكس .. فإن التنظيم المنهجي لوظيفة التخطيط وإمدادها بالمعرفة تقوى قرارات المدير الحكيمة وحسن قيادته ورؤيته .

الأداء فى المؤسسات الخدمية


تنمو مؤسسات خدمة الجماهير - مثل إدارات الحكومة
والمستشفيات ، والمدارس والجامعات، والقوات المسلحة
والجمعيات المهنية - أسرع من مشروعات العمل الحر
فى هذا القرن . فهى قطاع النماء فى المجتمع
الحديث . أما فى مشروعات العمل الحر، فينمو
أفراد الخدمة أسرع من الوحدات العاملة .
إلا أن الأداء لم يواكب النمو أو القيمة .
فكيف يمكن تفسير الفجوة فى - أو
غياب - الأداء من مؤسسات
الخدمة ؟ وما المطلوب
لتمكن مؤسسات
الخدمة من الأداء ؟

~~~~~





## المجتمع المتعدد المؤسسات

 مؤسسات الخدمة هي قطاع النماء في المجتمع - مؤسسات الخدمة تعمل من خلال منشآت العمل الحر - يعتمد المجتمع بها فيه منشآت العمل الحر على أداء مؤسسات الخدمة - هل تدار مؤسسات الخدمة؟ - هل هي قابلة للإدارة؟ - الأداء والتسايح هي الاستثناءات في مؤسسات الخدمة - أهمية الاستثناءات - دفع مؤسسات الخدمة إلى الأداء هو التعهد الإداري المهم .

ليس مشروع العمل الحر إلا واحداً من المؤسسات في المجتمع الحديث ، وليس مديرو العمل الحر مديرينا الوحيدين . ومؤسسات الخدمة - مثل الإدارات الحكومية والقوات المسلحة والمدارس والجامعات ومعامل البحوث والمستشفيات وغيرها من مؤسسات الرعاية الصحية واتحادات العمال والمؤسسات المهنية مثل المنشآت القانونية الكبيرة أو منشآت المحاسبة الكبيرة (عادة متعددة الجنسيات) ، والجمعيات المهنية والصناعية والتجارية ، وغيرها - كلها مؤسسات وبالتالي تحتاج إلى الإدارة . ولديها جميعاً أفراد متخصصون لممارسة وظيفة الإدارة ، ويحصلون على مرتبات نظير قيامهم بأعمال الإدارة، وحتى لو لم يطلق عليهم اسم المدير ، فهم يسمون إداريون أو قادة أو مديرون أو تنفيذيون، أو أي اسم من هذا القبيل .

وهذه المؤسسات الخاصة بالخدمة الجماهيرية ، هي قطاع النماء الحقيقي في المجتمع الحديث .

ولم تعد منشآت العمل الحر أقل سلطة أو أقل قوة أو أقل نجاحاً ، بل إن مؤسسات الخدمة صارت أقوى نسبياً أو أكبر وقبل كل شيء زادت أهميتها عما كانت .

ولدينا مجتمعاً متعدد المؤسسات أكثر مما لدينا من مجتمع لمنشآت الأعمال الحرة .

### مؤسسات الخدمة جزء من منشآت العمل الحر

أصبح قطاع النماء يضم «مؤسسات الخدمة» مع مشروعات الأعمال الحرة . ففي كل منشأة عمل حر كبير الحجم – وكذلك في بعض منشآت الأعمال الحرة الصغيرة – كانت هناك زيادة سريعة في مجموعات الخدمة ووظائف الخدمة ، مثل الموظفين وإدارات البحوث ومجموعات التخطيط والمنسقين وأنظمة المعلومات الإدارية ، وهكذا . وهي كلها مؤسسات خدمة وليست وحدات عاملة . وليس لها علاقة مباشرة بالأداء الاقتصادي أو نتائج منشأة العمل الحر . وفي حين تعمل هذه الوحدات من داخل إحدى المؤسسات الاقتصادية ، إلا أنها لا تقدم نتائج اقتصادية مباشرة ولا تؤدي عملاً اقتصادياً في حد ذاته .

وبطبيعة الحال ، لدى مؤسسات الخدمة داخل منشأة العمل الحر مديرون . إنها تحتاج أيضاً لإدارة كي تؤدي واجباتها .

ويتم تمويل مؤسسات الخدمة كلها من الفائض الاقتصادي الناتج عن الأنشطة الاقتصادية . وتعتبر نفقات عامة أو غير مباشرة سواء كانت نفقات عامة اجتماعية أم نفقات عامة لمنشأة عمل حر . إن نمو مؤسسات الخدمة في هذا القرن أفضل دليل على نجاح منشأة العمل الحر في أداء مهمتها الاقتصادية – أي في إنتاج الفائض الاقتصادي .

ومع ذلك ، فليست مؤسسات الخدمة رفاهية أو زخرفاً كما كانت الجامعة في أوائل القرن التاسع عشر . فهي أعمدة المجتمع الحديث وبعائم الهيكل الأساسي ، وواجبها أن

تؤدي دورها إذا كان على المجتمع والعمل الحر القيام بوظيفتهما . وليست مؤسسات الخدمة مجال الإنفاق الأساسي في المجتمع الحديث ، وكما سبق القول (الفصل الأول والثالث) أن نصف الناتج القومي الإجمالي في الولايات المتحدة ينفق على مؤسسات الخدمة العامة . إذ يعتمد كل مواطن من أجل بقائه في المجتمعات الصناعية المتقدمة في الحضر على أداء مؤسسات الخدمة العامة . ولكن هذه المؤسسات تجسد أيضاً قيم المجتمعات المتقدمة . إن التعليم والرعاية الصحية والمعرفة وسهولة الحركة – وليس المزيد من الماكمل والملبس والمأوى – ثمار مجتمعنا واقتصاده الذي تتزايد قدراته وإنتاجيته .

وتعتبر مؤسسات الخدمة التي تعمل من داخل منشآت الأعمال الحرة أيضاً دعائم الهيكل الاجتماعي . وليست الزيادة المطردة في تكاليف هذه المؤسسات السبب في ضرورة إدارتها من أجل الإسهام بالعمل والأداء . ويعتمد مشروع العمل الحر على أداء أفرادها الذين يقع عليهم عبء الخدمة والتخطيط وعلى الباحثين والمتخصصين في المعلومات ، وعلى خبراء التحليل والمحاسبين .

ومع ذلك ، فالدلائل على الأداء في مؤسسات الخدمة ليس على قدر كبير من التأثير، ناهيك عن أن يكون دافعاً . فالمدارس والمستشفيات والجامعات أكبر حجماً مما تخيله الجيل السابق . ولقد ازداد حجم ميزانيتها بسرعة كبيرة . ومع ذلك فإننا نجد أنها تمر بأزمات . وكان أدائها منذ جيل أو جيلين يؤخذ على علاته . ولكننا نرى اليوم الهجمات الموجهة إليها من كل ناحية بسبب أدائها الهزيل . فالخدمات التي كانت تدار بكل الثقة ويقليل من الجهد في القرن الماضي – مثل الخدمة البريدية والسكك الحديدية تعاني الآن من الخسائر وتتطلب معونات هائلة ومتزايدة ولا تقدم سوى خدمات ضئيلة في كل مجال . والعمل يجري باستمرار في الإدارات الحكومية القومية والمحلية لإعادة تنظيمها لرفع كفاءتها . ومع ذلك ، ففي كل مكان في النوبة يضج المواطنون بالشكوى من البيروقراطية في الحكومة . ويقصد بهذه الشكوى أن الإدارات الحكومية تدار لمصلحة موظفيها وليس من أجل الإسهام بالخدمة والأداء . وهذا من باب سوء الإدارة .

ويبدو أن معظم الانتقادات الملحة الموجهة إلى البيروقراطية في الحكومة وفي

مؤسسات الخدمة العامة ، تقع على عاتق التنفيذيين في منشآت العمل الحر . ولكن ليس من المؤكد أن مؤسسات الخدمة داخل الأعمال الحرة ليست أكثر فعالية من بيروقراطيات الخدمة العامة .

وفي السنوات العشرين الماضية تضاعف حجم مجموعة الموظفين وإدارات التخطيط والمنسقين وأنظمة المعلومات الإدارية في جميع الشركات الكبيرة . ويعتبر نجاحها كبيراً بالقياس بقدرتها على تمويل ميزانيتها . والكثير منها لديه معرفة وظيفية مثيرة للإعجاب وتستخدم رجالاً على قدر كبير من المقدرة والكفاءة . وينتجون ثقافة تتنامى بسرعة . ومع ذلك ، فليس من الواضح أن كثيراً منها يعتبر إسهاماً . ولكن ما هو أسوأ أني لا أعرف في كثير من الحالات كيف أحكم على أدائهم وكيف يمكنني قياس نتائجهم ، وكذلك هم أنفسهم لا يقدرون على ذلك .

وفي حين كانت أجهزة الخدمات تتنامى ، تعرض مفهوم طاقم الخدمة بأكمله للهجمات المتزايدة . وبالتأكيد ، فإن المفهوم لم يحقق أداءً كما توقع له المصممون الأصليون منذ خمسين عاماً أن يعمل أكثر مما تحققه إدارة الحكومة الأمريكية من الأداء كما فعل المتحمسون الأحرار لنشاط الحكومة في عهد النظام الجديد في الثلاثينيات أو المثقفون في حكومة چون كيندي في الستينيات .

لقد نمت نشاطات البحوث في منشأة العمل الحر أسرع من أجهزة الخدمات نفسها ، كما نمت البحوث التي تدعمها الحكومة في الجامعات وفي معاهد البحث المستقلة . وفيما يتعلق بالبحث أيضاً فقد ضاع سحره . وكثير من الشركات ليس لديها ما تعرضه إلا المباني الجميلة مقابل كل ما أنفقته من أموال على البحوث . والأدهى من ذلك ، أنه ينذر وجود إدارة البحوث التي يمكنها إجابة السؤال : «في أي شيء قمتم بالإسهام أو المعاونة؟» كما أصبح من النادر أن تقوم إدارة للبحوث بطرح هذا السؤال .

### هل تدار مؤسسات الخدمة ؟

أصبحت مؤسسات الخدمة نفسها تعي أهمية عملية الإدارة : وكثير من هذه

المؤسسات يلجأ إلى العمل الحر لتعلم الإدارة . وأصبح تطوير المدير والإدارة بالأهداف وغيرها من المفاهيم والأنوات الخاصة بإدارة الأعمال ، كلها الآن عادية في مؤسسات الخدمة .

إن هذا كله علامة طيبة ولكنه لا يعنى أن مؤسسات الخدمة قد فهمت مشاكل إدارة نفسها . إنه يعنى أنها بدأت في إدراك أنها لا تدار في الوقت الحاضر .

### هل هي قابلة للإدارة ؟

هناك رد فعل مختلف تماماً بالنسبة لازمة الأداء في مؤسسات الخدمة ، ذلك أن عدداً كبيراً من النقاد ، توصلوا إلى استنتاج بأن مؤسسات الخدمة غير قابلة للإدارة أصلاً وأنها غير قادرة على الأداء .

وأول تعبير رئيسي عن هذا الاستنتاج طلب إبعاد المجتمع عن المدارس . وأول من عبر عن ذلك القس إيفان إليش ثم قدمه بوضوح أكثر المدرس والناقد التربوي جون هوات . ويتفق إليش وهوات على أن المدارس غير قادرة على الأداء ، ولا يمكن دفعها إلى الأداء . فإذا ألغيت المدارس يستطيع الأطفال عندئذ التعلم .

وهذا ، بالطبع ؛ ضرب آخر من الخيال الجامح . فقد كان المجتمع بلا مدارس حتى فترة ليس ببعيدة : فترة لا تزيد على قرن من الزمان . ولدينا وثائق عديدة عن حقبة وما قبل المدرسة نذكر منها مثلاً البحوث المستفيضة عن حياة الأطفال ونموهم بانجلترا في بداية العصر الفيكتوري أو بألمانيا في أواسط القرن التاسع عشر . ونجد في هذه الوثائق دعماً كبيراً للاعتقاد بأن الأطفال يصبحون قادرين على الابتكار والتعلم بأنفسهم إذا لم يتعرضوا لسوء الإدارة في المدرسة . إن المدارس على جميع مستوياتها تحتاج فعلاً إلى تغيير جذري ، ولكننا لا نحتاج إلى إلغاء المدارس ، بل نحتاج إلى مؤسسة تعليمية تؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة وتدار على نحو صحيح .

وايس هناك أى احتمال بأننا يمكننا الاستغناء عن مؤسسات الخدمة . ولا يوجد أننى دليل على أن المجتمع اليوم راغب في الاستغناء عن الإسهامات والمعونات التي قامت

من أجلها مؤسسات الخدمة . ونفس الأفراد الذين يناوون بفصل المجتمع عن المدرسة يطلبون تعليماً أكثر . كما أن الأفراد الذين يهاجمون صراحة مواطن الضعف في المستشفيات ، يطلبون رعاية صحية أكثر وأحسن . وكذلك ، الناخبون الذين يشعرون بمرارة من البيروقراطية الحكومية يدلون بأصواتهم للمطالبة بالمزيد من البرامج الحكومية . وبالمثل، لن تعمل منشآت الأعمال الحرة دون الإسهام في المعرفة والخبرة والتفكير المنهجي الذي ينوي أفراد الخدمات وإدارات البحوث تقديمها .

وليس أمامنا إلا أن نتعلم كيف تدار مؤسسات الخدمة من أجل أداء واجباتها .

وفي الإمكان أن تدار لدفعها إلى الأداء .

### أهمية الاستثناءات

الأداء في مؤسسات الخدمة – سواء كانت خدمة عامة أم خدمة أفراد في منشأة الأعمال الحرة – هو الاستثناء وليس القاعدة . ولكن هناك استثناءات ، وكلها تثبت أن مؤسسات الخدمة يمكنها أن تؤدي عملها .

وسوف نناقش عدداً من الأمثلة على أداء مؤسسات الخدمة في الفصل 13 ، «الاستثناءات والدروس المستفادة» ، ولكننا سنذكر هنا قليلاً منها . فمن بين الإدارات الحكومية الأمريكية في السنوات الأربعين الأخيرة، هناك إدارتان تتسمان بالأداء الجيد : هيئة وادي تنيسى TVA، وهي المشروع الضخم الإقليمي للقوى الكهربائية والرعى في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة وخاصة في الثلاثينيات والأربعينيات ، عندما كانت تحت رئاسة دافيد ليلينثال ، ثم الهيئة القومية للملاحة الفضائية والفضاء (ناسا) NASA التي كانت تدير برنامج الفضاء الأمريكي في الستينيات . ومن بين الجامعات التي تحاول تنفيذ تعليماً جماهيرياً أعلى ، برزت بعض الجامعات الانجليزية الجديدة ذات «الطوب الأحمر» (مثل جامعة ، برادفورد ، وبخاصة في مجال تعليم الهندسة والإدارة) . وفي حين كان العديد من المدارس في قلب حي الفيتو بمناطق السود في أمريكا تستحق اللوم على حركة إلغاء تعليم الأطفال بالمدارس ، فإن القليل من المدارس في أسوأ المناطق بحي الفيتو (مثلاً

بجنوب البرونكس) في نيويورك ، أظهرت مقدره عالية في تعليم الأطفال المحرومين المهارات الأساسية للقراءة والكتابة.

فماذا يعوق مؤسسات الخدمة من أداء واجبها؟ وما العمل الذي تقوم به القلة التي تؤدي واجبها - أو تتحاشاه - من مؤسسات الخدمة لكي تكون قادرة على الأداء ؟ هذه هي الأسئلة التي يجب طرحها ، وهي فعلاً أسئلة تتعلق بالإدارة .

وإدارة مؤسسات الخدمة لكي تتمكن من أجل أداء واجباتها يمثل تحدياً إدارياً رئيسياً على نحو متزايد في المجتمع المتقدم كما يمثل مطلباً إدارياً كبيراً .

ولا تختلف مؤسسات الخدمة كثيراً عن مشروعات الأعمال الحرة إلا في رسالتها المحددة . فهي تواجه نفس التحديات لكي تجعل العمل منتجاً والعمال منجزين . ولا تختلف كثيراً عن منشآت الأعمال الحرة في مسؤولياتها الاجتماعية .

وقد جرت العادة على استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية ليعبر عن العلاقة بين منشآت الأعمال الحرة وبينتها الاجتماعية . وكان المصطلح أصلاً هو «المسؤوليات الاجتماعية لمنشآت الأعمال الحرة» . وقد أوضحت الأحداث الأخيرة أن مؤسسات الخدمة تواجه نفس المشاكل في علاقتها بالبيئة والمجتمع ، سواء كانت جامعة أم إدارة حكومية أم مدرسة أم مستشفى . ومع ذلك ، فالحكومات أسوأ ملوث للبيئة في هذه الأيام ، وخاصة الحكومات المحلية بما لديها من مرافق غير كافية للصرف الصحي ، وهي الموضوعات التي سنناقشها فيما بعد تحت عنوان التأثيرات الاجتماعية والمسؤوليات الاجتماعية ص 413) والتي تنطبق، بعد قليل من التعديل ، على جميع المؤسسات العامة والخاصة .

ولا تختلف مؤسسات الخدمة أيضاً عن مشروع العمل الحر ، من ناحية عمل المدير ووظيفته أو من ناحية تصميم التنظيم وهيكله أو حتى من ناحية وظيفة الإدارة العليا وهيكلها . فمن الناحية الداخلية ، تكون الفروق في المصطلحات وأيست في المضمون .

ولكن مؤسسات الخدمة تختلف أساساً مع منشآت الأعمال الحرة في «عملهما» وهي تختلف في غرضها . وتختلف في قيمها . وتحتاج إلى أهداف مختلفة ، وتقوم

بإسهامات مختلفة في المجتمع . وكذلك يختلف الأداء والنتائج تماماً في مؤسسات الخدمة عما هي عليه في منشآت الأعمال الحرة . والإدارة من أجل الأداء الجيد أحد المجالات التي تختلف فيه مؤسسة الخدمة اختلافاً كبيراً عن منشأة الأعمال الحرة .

وليس لدينا نظرية مترابطة تشمل مؤسسات الخدمة . وبالمقارنة بما تم في مجال إدارة الأعمال على مدى السبعين عاماً الماضية، نجد أنه لم يتم سوى القليل منها في مؤسسات الخدمة . وكل ما حاولنا عمله حتى الآن لا يتعدى رسماً تخطيطياً أولياً .

إننا نعلم تماماً سبب تعثر مؤسسات الخدمة في أداء واجباتها ، ويمكننا تحديد العمل المطلوب لإزالة العقبات المتأصلة في مؤسسات الخدمة حتى نحصل على الأداء والنتائج الجيدة .



## لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها؟



التفسيرات الثلاثة الشائعة ، إنها ليست شبيهة بمنشآت الأعمال الحرة -  
إنها تحتاج إلى رجال أفضل - نتائجها غير ملموسة - الثلاثة كلها أخطاء  
وليست تفسيرات - لماذا تختلف مؤسسات الخدمة ؟ التوجيه  
الضابط بالميزانية - ماذا يعنى الأداء والنتائج بالنسبة للمؤسسة أو  
الجهاز ذى الميزانية الثابتة - اكتساب الموقع فى مواجهة استحقاق  
الموقع.

- هناك ثلاثة تفسيرات شائعة للفشل المشترك والعام فى أداء مؤسسات الخدمة :
- أن المديرين الذين يعملون فيها مختلفون عن أولئك فى منشآت الأعمال الحرة ؛
  - أنها تحتاج إلى رجال أفضل ؛
  - أن أهدافها ونتائجها غير ملموسة .
- وهذه التفسيرات كلها تعتبر أخطاء وليست تفسيرات .

1 - لن تؤدي مؤسسة الخدمة عملها ، كم سبق القول مراراً وتكراراً ، عندما تدار على طريقة منشآت الأعمال الحرة .

لقد أنحى كولبير Colbert الوزير العظيم في بلاط لويس الرابع عشر باللائمة ، بخصوص معوقات الأداء في مؤسسات الخدمة ، على عدم وجود إدارة مماثلة لإدارة منشآت الأعمال الحرة . وكولبير الذي أوجد أول خدمة عامة حديثة في الغرب لم يتوان عن حث المسؤولين على العمل بطريقة مماثلة للعمل في منشآت الأعمال الحرة . ومازالت هذه الصيحة تدوي كل يوم عن طريق الغرف التجارية - والمفوضيات الرئاسية والملكية ، كما يطلقها الوزراء في النول الشيوعية وهكذا . ويقولون جميعاً ، لو أن الإداريين لديهم تصرفوا كرجال منشآت الأعمال الحرة ، لأدت مؤسسات الخدمة عملها على أتم وجه. وينبع هذا الاعتقاد من الازدهار الإداري الحالي في مؤسسات الخدمة . وهذا التشخيص خاطئ . كما أن إدارة المؤسسات بطريقة إدارة منشآت الأعمال الحرة تعد وصفة خاطئة لأمراض مؤسسات الخدمة .

ومؤسسة الخدمة لديها مشاكل في الأداء لأنها ليست منشأة أعمال حرة . إن الإدارة على طريقة منشآت الأعمال الحرة ، تعني في إحدى مؤسسات الخدمة التحكم في التكلفة . والشئ الذي يميز إحدى منشآت الأعمال الحرة هو التحكم بواسطة الأداء والنتائج . وما تفتقده مؤسسة الخدمة هو الفعالية وليست الكفاءة . فالفعالية لا يمكن اكتسابها بالإدارة المماثلة لإدارة منشآت الأعمال الحرة أو بالكفاءة العالية .

ولا شك في أن هناك حاجة إلى الكفاءة في جميع المؤسسات . ونظراً لعدم وجود منافسة عادة في مجال الخدمات ، فلا توجد تكلفة مراقبة خارجية أو مفروضة على مؤسسات الخدمة كما هو الحال مع منشآت الأعمال الحرة في السوق التنافسية أو حتى الاحتكارية . ولكن المشكلة الرئيسية في مؤسسات الخدمة ليست التكلفة العالية بل عدم وجود الفعالية . وقد تكون بعض هذه المؤسسات على درجة عالية من الكفاءة ، ولكنها تعيل إلى عدم القيام بالأعمال الصحيحة .

إن الاعتقاد بأن مؤسسات الخدمة ستؤدي عملها إذا جرى العمل فيها على نحو ما



لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها ؟

يجرى فى منشأة الأعمال الحرة ، يكمن وراء كثير من المحاولات لإقامة مثل هذه الخدمات كشرركات عامة منفصلة - ومرة أخرى تلك محاولة ترجع إلى كولبير الذى أرسى قواعد الاحتكارات للتاج (وهى التى عرفت باللوائح Régies) وقد تكون لهذا آثار جانبية مفيدة مثل التحرر من تفاهة النظام الخاص بالخدمة المعنية . ولكن التأثير الرئيسى المقصود ، وهو الأداء ، ينسر تحقيقه . وقد تنخفض التكاليف (وقد لاتنخفض : مما يجعل شركة لندن للنقل ومكتب البريد البريطانى شركتين مساهمتين مثل منشآت الأعمال الحرة وعرضة للضغط من جانب اتحاد العمال ، وبذلك ترتفع التكلفة إلى عنان السماء مثلاً) . وقد تستبعد الخدمات اللازمة لتحقيق أغراض المؤسسة أو يستهان بها تحت شعار طلب الكفاءة .

إن أحسن وأسوأ مثال على طريقة منشأة الأعمال الحرة فى إدارة مؤسسات الخدمة هو هيئة ميناء نيويورك التى أنشئت فى العشرينيات لإدارة حركة مرور السيارات والشاحنات بين ولايتين (نيويورك ونيو جيرسى) فى ميناء نيويورك . إن هيئة الميناء كانت ، من بادىء الأمر ، تعمل بكل عزم بطريقة منشأة الأعمال الحرة . وكانت أعمالها الهندسية فيما يتعلق بالكبارى والأنفاق وأحواض السفن والصوامع وفيما بعد المطارات أعمالاً رائعة . وكانت تكاليف البناء لديها منخفضة وتحت السيطرة التامة . وكان مركزها المالى عالياً لدرجة أنها كانت تقترض باقل نسبة ممكنة من الفوائد . وكان هدف الشركة وغرضها يتمثل فى التصرف بطريقة إدارة منشأة الأعمال الحرة كما ظهر من موقفها مع البنوك . ولم تهتم بسياسة النقل فى منطقة متروبوليتان نيويورك بالرغم من أن كباريها وأنفاقها ومطاراتها تولد الكثير من حركة المرور فى شوارع نيويورك . ولم تسأل «من هم مؤيدينا ؟» بل عارضت أى سؤال يتعلق بالسياسة أو يخالف طريقة الإدارة على غرار منشأة الأعمال الحرة . واعتبرت فى النهاية كالشريك المسبب لمشاكل المرور والنقل فى نيويورك . وعندما احتاجت هيئة الميناء إلى المساعدة ، فى الحصول على مكان لبناء المطار الرابع الذى كانت نيويورك فى مسيس الحاجة إليه ، وجدت نفسها تقف وحدها بون أى سند فيما عدا البنوك . وبالتالي ، فربما أضفت هيئة الميناء على نفسها الصبغة السياسية - وأصبحت مجردة من كفاءتها وبون أن تحرز لنفسها أية فعالية .

2- ومن الأرجح أن الصيحة من أجل الأفراد الكفاء ، ترجع إلى أبعد من كولبير . وقد توجد في كتب المراجع المبكرة عن الحكومة في الصين . وكانت مطلباً دائماً من جانب المصلحين الأمريكيين ، من هنرى آدمز بعد الحرب الأهلية مباشرة إلى رالف نادر في أيامنا هذه . وكانوا جميعهم يعتقدون أن النقص الوحيد في الإدارة الحكومية هو الأفراد الكفاء .

ولا يمكن لمؤسسات الخدمة، شأنها شأن منشآت الأعمال الحرة، أن تعتمد على رجال فائقي الخبرة أو مروضي أسود مثلاً لشغل الوظائف التنفيذية والإدارية في أجهزتها. فهناك كثير من المؤسسات تحتاج أيضاً إلى أطقم موظفين . ومن السخف أن نتوقع أن مدير كل مستشفى في العالم يجب أن يكون رجلاً عظيماً أو عبقرياً . فإذا لم يتمكن من إدارة مؤسسات الخدمة بالرجال ذوي الكفاءة العادية . وبعبارة أخرى، إذا لم نستطع تنظيم المهمة كي يقوم بإنجازها رجال يبذلون أقصى ما في طاقتهم من الجهد، فلن يكون هناك إنجاز على الإطلاق .

ولا يوجد سبب للاعتقاد بأن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية والمهنية في مؤسسات الخدمة يقلون كفاءة وأمانة وجهداً عن أولئك الذين يديرون منشآت الأعمال الحرة. وبالعكس ، فلا يوجد سبب للاعتقاد بأن مديري منشآت العمل الحر الذين يعملون في الرقابة على مؤسسات الخدمة سيعملون أفضل مما يعمل «البيروقراطيون» . وفي الحقيقة، فنحن نعلم أنهم سيصبحون بيروقراطيين على الفور .

وفي الحرب العالمية الثانية ، فإن أعداداً كبيرة من المديرين التنفيذيين الأمريكيين في منشآت الأعمال الحرة الذين أنوا أعمالهم بكفاءة عالية، انتقلوا إلى مراكز حكومية، وتحول الكثير منهم بسرعة إلى بيروقراطيين . إن هؤلاء الرجال لم يتغيروا، ولكن في حين كانوا قادرين على تحقيق النتائج والأداء الجيد في منشأة العمل الحر ، فقد وجدوا أنفسهم في العمل الحكومي لا يقومون أساساً إلا بممارسة الإجراءات والروتين الحكومي مما أصابهم بالإحباط وخيبة الأمل .

وهناك دليل آخر على القول بأن مؤسسات الخدمة تحتاج إلى أفراد أفضل -

## □ لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها ؟

نستمد من الخدمة في الحكومة الفرنسية ، إذ لا توجد خدمة حكومية أخرى يمكن أن تجذب صفوة مماثلة إلى مراكزها القيادية . فالمراكز ذات النفوذ والأهمية في الحكومة الفرنسية محجوزة للخريجين العابرة من مدرسة «إيكول بوليتكنيك» - أكثر مدارس فرنسا الحكومية شهرة . ومع ذلك ، فليس هناك سوى القلة من الخدمات الحكومية لها من النفوذ والبيروقراطية ما للخدمات الحكومية الفرنسية ، على الرغم من وجود خريجي مدرسة «البوليتكنيك» العابرة الذين يديرونها . ولا يعتبر «المنفذ» - أي الموظف الحكومي الذي يدير مكتبه لصالحه إلا هدفاً لأكثر النكات الفرنسية مرارة . وكل من يحاول دفع الخدمة الحكومية الفرنسية على الأداء يعرف ذلك جيداً . إلا أن خريجي مدرسة «البوليتكنيك» لم يتحولوا إلى بيروقراطيين . فبعد عشرين عاماً من التحاقهم بخدمة الحكومة ، وغدما وصلوا إلى القمة انتقل معظمهم إلى المراكز العليا في الشركات الفرنسية الكبرى ، وأثبتوا أنهم قاصرون على الأداء الممتاز .

وربما لا يلقي الخريج من مدرسة «البوليتكنيك» محبة من كل الناس ، فهو يميل ، كالصفوة من الأكاديميين ، إلى العجرفة الفكرية وضيق الأفق وثقل الظل . ومع ذلك ، فمشكلة الخدمة الحكومية الفرنسية ليست في نقص الأفراد المهرة ؛ كما أن استخدام رجال أفضل لن يغير من الأمر شيئاً ، فالخطأ يكمن في النظام وليس في الأفراد .

3- إن أكثر التفسيرات وجاهة ، ولأول وهلة ، أكثرها قبولاً لعدم الأداء الجيد في مؤسسات الخدمة هو التفسير الأخير ، وهو : أن أهداف مؤسسات الخدمة ليست «ملموسة» وبالتالي نتائجها . وهذه ، في أفضل الأحوال ، نصف الحقيقة .

إن تعريف « ما هو عملنا ؟ » أمر غير ملموس دائماً سواء في منشآت الأعمال الحرة أو في مؤسسات الخدمة . والقول مع شركة سيرز ورويك بأن «عملنا هو أن نكون المشتريين المطلعين من أجل العائلة الأمريكية» ، هو قول غامض . أما القول مع شركة ماركس وسبنسر بأن عملنا هو قلب أوضاع النظام الطبقي البريطاني فإنه بالتأكيد قول غامض . كما أن القول مع فيل في شركة بل للتليفونات بأن «عملنا خدمة العميل» قد لا يبدو جديداً . ولأول وهلة قد تبدو هذه العبارات وكأنها تتحدى أي محاولة لترجمتها إلى

مصطلحات عملية أو كمية . فقول شركة سوني اليابانية بأن «عملنا هو المعلومات الإلكترونية» هو أيضاً قول غامض ، تماماً مثل تعريف شركة آي بي إم لعملها بأنه عملية معالجة البيانات . إلا أن هذه الشركات أوضحت أنه ليس من الصعوبة بمكان ، أن نستمد من هذه التعريفات الغامضة أهدافاً ثابتة وقابلة للقياس .

إن جملة «خلاص الروح» التي تتنادى بها الكنيسة كتعريف لأهدافها جملة غامضة، فإمسك دفاتر الحسابات لايمت لعالم الروحانيات بصلة ، ولكن الحضور إلى الكنيسة مما يمكن قياسه. وكذلك «استعادة الشباب إلى الكنيسة يمكن قياسه» .

و «تطوير الشخصية بأكملها» كهدف للمدرسة أمر غامض بالفعل . ولكن تدريس القراءة للطفل بعد الصف الثالث الابتدائي ليس بالأمر الغامض إطلاقاً ويمكن قياسه بأعلى درجة من الدقة .

كما أن «إلغاء التفرقة العنصرية» أمر يصعب تعريفه بدقة أو قياسه بدقة . ولكن زيادة عدد التلاميذ السود في التدريب على أعمال البناء والتشييد ، هدف يمكن قياسه كمياً .

و «تنمية أمة أخذة بأسباب النمو تنمية اجتماعية واقتصادية» أمر غامض وغير ملموس، ولكن إيجاد 100,000 فرصة عمل في خمس سنوات وبناء 40,000 وحدة سكنية في العام هي أمور ملموسة بالفعل .

إن الانجاز غير ممكن إلا إذا كانت هناك أهداف معينة ومحددة بوضوح في منشأة الأعمال الحرة وأيضاً في إحدى مؤسسات الخدمة . فإذا تحددت الأهداف أمكن تخصيص الموارد لتحقيقها، ووضع الأولويات وتحديد موعد الانتهاء وتكليف أحد الأشخاص للمساطة عن النتائج . أما نقطة بدء العمل الفعال ، فهي تعريف لغرض المؤسسة ورسالتها ، وهذا يكون غامضاً في أغلب الأحوال .

و «ما هو عملنا ؟» سؤال مبهم يدور حوله كثير من الجدل ، في منشأة الأعمال الحرة وفي إحدى مؤسسات الخدمة . وكما قلنا من قبل ، يجب أن يسبق إيجاد التعريف

## □ لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها ؟

القابل للتطبيق خلاف فى رأى ومناقشات . ومؤسسات الخدمة لديها الكثير من المؤيدين . فالمدرسة لا تلقى الاهتمام الكبير من جانب الأطفال والآباء فحسب ، ولكن من المدرسين ودافعى الضرائب والأهالى على وجه الإجمال . والمستشفى بالمثل عليها أن ترضى المرضى وكذا الأطباء والمرضات والفنيين ، وكذا أسرة المريض ودافعى الضرائب أو ، كما فى الولايات المتحدة ، أصحاب العمل واتحادات العمال الذين يشكلون فى مجموعهم إجمالى الدعم لأغلب المستشفيات فى عملها فى التأمين الصحى . أما منشآت الأعمال الحرة فليديها أيضاً مجموعة من المؤيدين . وكل منشأة أعمال حرة لها على الأقل عميلين مختلفين أو أكثر كما سبق القول . كما أن الموظفين والمستثمرين والأهالى فى مجموعهم ، وكذلك الإدارة نفسها ، كلهم مؤيدون لها .

### الاتجاه الخاطىء بالميزانية

إن أحد الفروق الهامة بين مؤسسة الخمة ومنشأة الأعمال الحرة هو الطريقة التى تنال بها مؤسسة الخدمة أجرها .

فمنشأة الأعمال الحرة تنال أجرها من إرضاء العميل ، ولا تحصل على أجرها إلا عندما تقوم بإنتاج ما يطلبه العميل وما يرغب فيه مقابل قوته الشرائية . لهذا يعتبر إرضاء العميل هو الأساس للأداء والنتائج فى منشأة الأعمال الحرة .

أما مؤسسة الخدمة ، فإن أجرها ، يأتى على النقيض من الاعتمادات المخصصة لها . وهذا يعنى أنها لا تؤجر مقابل ما يقصده دافع الضرائب والعميل بالنتائج والأداء ، لأن إيراداتها تخصص لها من حصيلة الدخل العام ، الذى لا يرتبط بما تفعله المؤسسة ولكنه يأتى من الضرائب بمختلف أنواعها .

وهذا يسرى أيضاً على مؤسسة الخدمة التى تعمل من خلال منشأة الأعمال الحرة ، كما هو الحال مثلاً ، فى المدارس العامة . فإدارة الموظفين لا تحصل على أجر نظير نتائجها ، بل تأتى مواردها من بند التكاليف غير المباشرة أى من الميزانية . فإذا كانت مؤسسة الخدمة الموجودة فى داخل منشأة الأعمال الحرة تميل لإظهار نفس الصفات

وتسلك نفس سلوك مؤسسة الخدمة في القطاع العام ، فإن هذا الأمر لا يرجع إلى منشأة العمل الحر وإنما يرجع إلى أسلوب دفع الأجر .

إن مؤسسة الخدمة النموذجية - بما فيها أغلب موظفي الخدمة في منشأة العمل - تتمتع بقدرات احتكارية . والمستفيد منها لا خيار له ، فمعظم مؤسسات الخدمة لها قدرات أبعد مما تتمتع به أغلب منشآت الأعمال الحرة الاحتكارية .

فإذا لم أكن راضياً عن الخدمة المقدمة لى من شركة الكهرباء أو التليفونات ، فليس هناك ملجأ آخر أذهب إليه كي أتلقي خدمة الكهرباء أو التليفون . ولكن إذا ما اخترت الاستغناء عنهما ، فأبني غير ملزم بدفع تكاليفهما . ويمكنني المعيشة كفرد دونها ، ولو أن هذه الحرية نظرية أكثر منها عملية . ومع ذلك ، فالخيار ليس حقيقياً بالنسبة لمعظم مؤسسات الخدمة . فهناك يدفع العميل سواء أراد الخدمة أم لا . وهناك خلف مؤسسة الخدمة تقف قوة الشرطة التابعة للولاية ، وتقوم بانتزاع الأجر ليس مقابل الخدمات التي تم تقديمها ، ولكن لدعم الإدارة الحكومية .

ولدى معظم أفراد الخدمة في منشأة الأعمال الحرة قدرات احتكارية قهرية . فالمديرون العاملون يعرفون أنه يتم الحكم عليهم من خلال قدرتهم على التعاون مع موظفي الخدمة . ولا يسمح لهم إلا نادراً باللجوء إلى أى فرد سوى موظفي الخدمة في شركتهم طلباً للنصيحة أو الخبرة في مجال موظفي الخدمة .

إن العائلة الأمريكية تدفع ضرائب المدارس سواء كان لديهم أطفال في سن المدرسة أم لا . وقد يرغب الآباء في إرسال أبنائهم لإحدى المدارس الخاصة أو الأبرشية ، ولكنهم سيستمتعون في دفع الضرائب للمدارس الحكومية ، بالرغم من أنهم لا يستخدمونها ، ويعتبرونها غير لائقة ولا تحوز رضاهم كمدارس لأبنائهم .

فإذا كانت إحدى المؤسسات تحصل على مواردها من ميزانية مخصصة ، فإن هذا يغير من معنى الأداء والنتائج ؛ فالنتائج الجيدة في المؤسسة ذات الميزانية ، تعنى ميزانية أكبر . وحسن الأداء هنا هو القدرة على الاحتفاظ بالميزانية أو زيادتها . والنتائج ، كما هو



لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها ؟

مفهوم عموماً ، تعتبر إسهاماً في السوق أو إنجازاً في سبيل الأهداف ، وهي في الحقيقة أمر ثانوي . وأول اختبار للمؤسسة ذات الميزانية المخصصة وأول مطلب لضمان بقائها أن تحصل على ميزانيتها . والميزانية، كتعريف ، لا علاقة لها بالعمل أو الإسهام فيه ولكنها على علاقة بالنوايا الطيبة .

### متى تكون الكفاءة إثماً ؟

لا تعتبر الكفاءة وشروط التكلفة مزايا في مؤسسات الخدمة ذات الميزانيات . إن أهمية هذه المؤسسات تقاس أصلاً بحجم ميزانيتها وحجم موظفيها ، وإن يعتبر الحصول على نتائج بميزانية أصغر أو بعدد قليل من الموظفين أداءً ، وقد يعرض المؤسسة للخطر . وإذا لم يتم صرف الميزانية بكاملها ، فإن واضح الميزانية - سواء كان مشروعاً أم لجنة الميزانيات بالشركة - سيقنع بأنه من الممكن تخفيض ميزانية العام المالي التالي بكل أمان.

ومنذ ثلاثين أو أربعين عاماً مضت كان ذلك صفة مميزة للتخطيط الروسي ، وواحدة من نقاط ضعفه ، ذلك أن المديرين السوفيت كانوا يبذلون قصارى جهدهم عند نهاية مدة الخطة المالية لصرف كل الأموال المخصصة لديهم ، والتي كانت عادة تضيق هباءً . واليوم أصبح هذا المرض منتشراً في العالم كله ، حيث أصبحت المؤسسات ذات الميزانيات المخصصة منتشرة في كل مكان .

إن السبب وراء ضياع كثير من الأموال في المجهود الحربي الأمريكي يرجع إلى الضغط على المديرين التنفيذيين ، في نهاية العام المالي ، لإتمام صرف الميزانية بكاملها ، الأمر الذي قد يضطرمهم إلى الموافقة على برنامج جديد أو مشروع بتقدير منخفض جداً عن تكلفته الإجمالية لجرد إتمام صرف الميزانية بكاملها . وهذا يوضح التصرفات التي تتميز بها المؤسسات ذات الميزانيات المخصصة .

إن « قانون باركنسون » قام بالتنديد بالأميرالية البريطانية ومكتب المستعمرات البريطاني حينما رفعوا عدد موظفيهم وميزانيتهم بنفس السرعة التي كانت تنكمش بها

أعمالهم وواجباتهم ؛ أى بنفس السرعة التى كانت تتحسر فيها القوة البحرية البريطانية والإمبراطورية البريطانية . لقد أرجع قانون باركنسون هذا الأمر إلى العناد الفطرى فى البشر . لكن هذا السلوك عادى تماماً لكل من يعمل على ميزانية مخصصة له . فالميزانية، قبل كل شيء، مقياس الأداء والأهمية .

والميزانية لا تتفق مع الكفاءة لأن الحصول على الميزانية اختبار حاسم للأداء . ولهذا يتعرض الإداريون لتثبيط مهمهم عن محاولة مزاولة وظيفتهم بكفاءة وبأقل تكاليف ، بل ربما ينالون عقابهم إذا قاموا بذلك . وهذه هى التبعات التى تنجم عن العمل بناء على الميزانية المخصصة .

وتتعرض الكفاءة لأخطار أكبر بسبب الاعتماد على تخصيص الميزانية ، فمن الخطورة حينئذ أن يطرح السؤال عما يجب أن يكون عمل المؤسسة . فالسؤال يكون دائماً مثاراً للجدل . ولكن الجدل قد يؤدى إلى إبعاد الدعم ولهذا تتجنبه المؤسسة ذات الميزانية . وفى أحسن الأحوال ، ستحقق المؤسسة الفاعلية بخداع الجماهير وخداع نفسها .

لم ترغب وزارة الزراعة بالولايات المتحدة ، مثلاً ، فى السؤال عما إذا كان صميم هدفها هو الإنتاجية الزراعية أو دعم مزرعة العائلة الصغيرة . ولقد كان من المعروف منذ عدة عقود أن هذين الهدفين مختلفان كما كان مفروض أساساً . وأنهما لا يتماشيان مع بعضهما . وكان الاعتراف بهذا سيؤدى إلى جدل طويل من المحتمل أن يعرض ميزانية الوزارة للخطر . ونتيجة لهذا قامت سياسة المزارع الأمريكية بإهدار الكثير من الأموال والموارد البشرية على ما يسمى حملة العلاقات العامة ؛ أى على إظهار الدعم لصغار الفلاحين . ومع ذلك ، تم توجيه أنشطتها الفعالة - ولقد كانت حقاً فعالة - نحو استبعاد المزارع الصغير وإحلال منشآت الأعمال الزراعية الحرة الأكثر إنتاجية محله ، أى المزارع التى تقوم على رأس المال الكبير والميكنة العالية ، التى كانت تدار كما يدار العمل الحر وليس كوسيلة للمعيشة . قد يكون هذا سليماً ، ولكنه ليس العمل الذى تأسست من أجله الوزارة ولا ما توقعه المشرعون أن تقوم به الوزارة عندما قاموا بالموافقة على ميزانيتها .

واليوم تواجه السوق المشتركة نفس المعضلة فى سياستها الزراعية ، وهى تحاول

□ لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها ؟

أيضاً أن تحجبها عن طريق استبدال النقود بالسياسة والعلاقات العامة بالأداء .

إن المستشفى الأهلى الأمريكى ليست حكومية ولكنها قطاع خاص، رغم أنها لا تبيع، ومع ذلك ، شأنها شأن المستشفيات فى كل مكان، تُبدى ارتباكاً فى رسالتها وأهدافها إلى جانب الخلل فى الفعالية والأداء .

هل المستشفى، فى الواقع ، يجب أن يكون مرفقاً خاصاً بالطبيب كما كان الحال بأمريكا قديماً؟ وهل يجب أن يكون مركزاً صحياً للمجتمع؟ وهل يجب عليه التركيز على الاحتياجات الصحية الكبرى للمجتمع أم يحاول عمل كل شيء ويساير كل تقدم طبى مهما كانت تكلفة الأجهزة ومهما كان استخدامها نادراً؟ وهل يجب أن يركز على الطب الوقائى والثقافة الطبية للمجتمع؟ وهل يجب أن يركز على إصلاح الأضرار الصحية التى حدثت من قبل ؟

ويمكن الدفاع عن كل من هذه التعريفات الخاصة بعمل المستشفى . فكل منها يستحق الاستماع إليه . إن المستشفى الفعال سيكون بالتأكيد مؤسسة متعددة الأغراض تحقق توازناً بين مختلف الأهداف . ولكن معظم المستشفيات يتظاهر بعدم وجود أسئلة رئيسية تخصها ويجب التقرير بشأنها . والنتيجة، التى يمكن التنبؤ بها ، أن تعم الفوضى وتضعف قدرة المستشفى عن تقديم أى وظيفة أو تنفيذ أى رسالة .

إن هيئة الخدمة التى تعمل من داخل إحدى منشآت الأعمال الحرة لديها نفس الميل لتفادى الجدل حول الوظيفة والرسالة والأهداف الخاصة بها .

هل يعتبر الحصول على أنسب استخدام للموارد البشرية فى الشركة هو الوظيفة الأولى لإدارة شئون الأفراد؟ أم تعتبر إدارة شئون الأفراد إدارة للرفاهية ؟ وهل الغرض من إدارة شئون الأفراد هو إلزام الموظفين بقبول سياسات وقواعد وتعليمات الشركة؟ أم أن الغرض منها هو المساعدة فى تطوير هيكل الهيئة والهيكل الوظيفى ، بحيث يكون مفهوماً لدى الموظفين مما يؤدى إلى تعاونهم على التطور والإنجاز؟ إن كل هذه الأسئلة تعريفات قانونية لوظيفة شئون الأفراد . وكل منها يصلح أن يكون أساساً لإدارة شئون

أفراد فعالة. ولكن عملياً، لن تقوم أى إدارة شئون أفراد بمواجهة هذه الأسئلة ، فهى أسئلة جدلية تختلف حولها الآراء . ونتيجة لهذا ستقوم إدارة شئون الأفراد بالكلام فى موضوعات مختلفة لجهات مختلفة وسينتهى الكلام والجدل باللافعالية وخيبة الأمل .

إن الاعتماد على ميزانية مخصصة يتنافى مع الجهود المركزة ووضع أولويات للعمل. ولا يمكننا تحقيق أى شىء إلا إذا ركزنا الموارد النادرة على عدد قليل من الأولويات.

إن مصنع الأحذية الذى يسيطر على 22٪ من سوق أحذية العمل ، يعتبر عمله ناجحاً ومريحاً . وإذا نجح فى السيطرة على 30٪ من السوق، وبخاصة إذا كان السوق أخذ فى التوسع بالنسبة لهذا النوع من الأحذية، فإنه يحقق نجاحاً أكبر . وهو ليس بحاجة لأن يهتم كثيراً بالمشتريين الآخرين البالغ قدرهم 70٪ من مستخدمي الأحذية الذين يقومون بالشراء من مصنعين آخرين . أما النساء اللاتي يشتريهن الأحذية النسائية فلا يهتم بهن على الإطلاق .

ولنقارن ذلك بموقف إحدى المؤسسات التى تعمل بناء على ميزانية . إنها، لكى تحصل على الميزانية ، ستحتاج إلى موافقة أو على الأقل قبول كل من يعتبر مشتركاً فى منح الميزانية ولو من بعيد . وفى حين تكون نسبة 22 ٪ من السوق مناسبة جداً للعمل الحر، فإن رفض 78 ٪ من الجهات المشتركة فى منح ميزانية المؤسسة أو حتى نسبة أقل من هذه بكثير، ستكون خسارة فادحة . وقد يحتمل أن تستمر المؤسسة فى عملها إذا لم توافق 22٪ من الجهات المشتركة فى وضع وتخصيص هذه الميزانية، ولكنها ستكون فى مركز خطير إذا لم تحصل على قدر أكبر من قاعدة الدعم الخاص بميزانيتها ، أو على الأقل على قبول هذه الميزانية . وهذا يعنى أن المؤسسة لا تستطيع التركيز ، وأنها ستحاول بدلاً من هذا استرضاء كل الأفراد والجهات المعنية بتقرير ميزانيتها .

وهناك حالة حادة جداً ، وهى إدارة الشرطة فى المدينة الأمريكية الكبيرة . فهى تعرف ما يجب أن تكون عليه أولوياتها . وقد تكون الأولوية الأولى لها فى الحى السكنى هى تحقيق الأمن فى الشوارع . وهذا يعتبر هدفاً من الممكن تحقيقه - فالمطلوب أساساً زيادة عدد رجال شرطة الدوريات . أما فى الأحياء الفقيرة المكتظة بالمساكن فإن الأولوية

□ لماذا لا تؤدي مؤسسات الخدمة عملها ؟

الأولى ستكون أمن المنازل ، أى الوقاية ضد الاغتصاب والسطو على المنازل والسرقه . وهذا الهدف يصعب تحقيقه ، خاصة فى الأحياء المكتظة التى تعج بأعداد كبيرة من مدمنى المخدرات المتهلفين على المال، رغم أنه من الممكن إحراز تقدم يمكن قياسه نحو الهدف . بيد أن هناك السيدة العجوز التى تطلب الشرطة بالتليفون لإنزال قطة من أعلى الشجرة خارج منزلها . وهناك الرجل المحترم الذى أغلق باب منزله دونه ويطلب الشرطة لفتح له باب منزله . وهناك الساكن الذى يشكو ضجيج الحفل الساهر عند الجيران، وغير ذلك . إن كل رقيب فى مكتب الشرطة الذى يرد على هذه المكالمات يعرف أنه يجب أن يقوم بالرد: «إننا فى خدمة للشعب ولسنا خدم خصوصيين» ، ولكنه لا يفعل ذلك على الإطلاق، لأن السيدة العجوز ستقوم بطلب نائب دأئرتها لتشكوله بأنها تدفع الضرائب ولا تلقى أى معاملة كريمة من الشرطة . ونتيجة ذلك ، أن كل قوة من قوات الشرطة فى أنحاء البلاد تشتت قواها رغم أنها تعلم أولوياتها وتعلم أين تركز مواردها المحدودة ، وهى فى ذلك لا خيار لها . وهذا يعنى أنه لن يكون هناك أمان فى الشوارع بالضاحية السكنية أو فى المنازل بالأحياء الفقيرة .

وأخيراً ، فإن العمل بناء على ميزانية مخصصة، يجعل عملية ترك الأعمال الخاطئة أو الأعمال القديمة أو الملفة أمرأ صعباً . وبالتالى نجد أن مؤسسات الخدمة قد تغطت تماماً بطلقة من الجهود غير المنتجة بدرجة تفوق العمل الحر .

إن أى مؤسسة لا تود ترك أى عمل كانت تقوم به . ومنشأة الأعمال الحرة ليست استثناءً على هذه القاعدة . ففى المؤسسة التى يتم الدفع لها نظير أدائها ونتائجها والتى تقع تحت اختبار الأداء ، سوف يقوم العملاء ، إن عاجلاً أو آجلاً ، بترك ما هو غير منتج أو ما عفا عليه الزمن . أما المؤسسة ذات الميزانية المخصصة فلن يسرى عليها هذا النظام. بل على العكس ، يكون كل ما تقوم به مثل هذه المؤسسة عملاً فعالاً دائماً ، وربما يعتبر فى صالح الشعب .

ومن ثمة، فالإغراء كبير لمضاعفة الجهود كرد فعل لقلة النتائج . والإغراء كبير لمضاعفة الميزانية ، وبالأذات لأنه ليس هناك أى أداء بالمرة . ويزداد الإغراء على إلقاء اللوم

على العالم الخارجى نظراً لغيبائه أو لاعتراضاته الرجعية ، ولا اعتبار قلة النتائج دليل إثبات  
الأحقية ، وسبب فى حد ذاته على الاستمرار فى العمل السليم .

إن الميل إلى دوام عدم الإنتاجية أمر غير مقصور على مؤسسات الخدمة فى القطاع  
العام . ولكنه شائع اليوم بين موظفى الخدمات فى المشروع الكبير بالأعمال الحرة . ويميل  
جميع مخططى التنظيم وخبراء الكمبيوتر وباحثو العمليات إلى القول أن مقاومة مديرى  
العمليات لعملهم هى الدليل الظاهر على الحاجة إلى خدماتهم ، والسبب فى مضاعفة  
الجهود ، وفى بعض الأحيان يصح هذا القول . ولكن كثيراً يكون من المستحيل التركيز على  
الجهود فى المجالات حيث تكون الحاجة ماسة إلى الأداء والنتائج فضلاً عن تحقيقهما .

إن جميع مؤسسات الخدمة مهددة لميلها إلى التعلق بالأمس بدلاً من التخلص منه،  
والى وضع أكثر رجالها قدرة وأحسنهم فى الدفاع عن أشياء لا معنى لها ، ولا تخدم أى  
غرض . والحكومة بالذات معرضة دائماً لهذا المرض .

وإحدى بديهيات النظرية السياسية التقليدية أن وظائف الحكومة أبدية . وهناك  
اعتقاد ضمني ، له قوة العقيدة ، بأن كل ما تقوم به الحكومة يصلح لجميع الأوقات . إلا أن  
الحكومة نشاط إنسانى ، وكل ما يفعله الإنسان ، باستثناء وظائفهم البيولوجية والروحية،  
يعفو عليه الزمن إن عاجلاً أو آجلاً . إن القاعدة الصحيحة الخاصة بالحكومة اليوم هى -  
وإن كانت غير صحيحة بالنسبة للمؤسسات الأخرى - «إن ما نعمله اليوم سنعمله إلى  
الأبد» أما القاعدة الصحيحة فهى «إن ما نعمله اليوم سيكون فى جميع الاحتمالات  
معرضاً للإهمال والنبد فى خلال فترة قصيرة من السنوات» .

### العائد المكتسب أو المستحق

يسلك البشر سلوكاً حسناً عند مكافئتهم ، سواء كانت المكافأة بالمال أو الترقية أو  
الميدالية أو صورة عليها توقيع الرئيس أو مجرد رتبة على الكتف . وهذا هو الدرس الأول  
الذى تعلمناه من علم النفس السلوكى فى الخمسين عاماً الماضية . إن أى منشأة أعمال  
حرة أو أى مؤسسة تؤجر عن نتائجها وأدائها ، بطريقة لا ترضى العميل ولا تحقق

مصالحه وبالتالي إن يكون مرغماً على الدفع ، عليها أن تكدر في سبيل كسب دخلها .  
والمؤسسة التي تعمل بميزانية - أو التي تتميز باحتكار لا يستطيع العميل تجنبه - فإنها تكافئ بما تستحقه ، وليس بما تكسبه . إذ يتم الدفع لها نظير النوايا الحسنة ونظير «البرامج» . إنها تتلقى الأجر نظير عدم مفاجأة الجهات المهمة المشتركة في تمويل ميزانيتها ، وليس إرضاء لى جماعة . إنها توجه توجيهاً خاطئاً بالطريقة التي يدفع لها بها ، ويضطررها ذلك إلى تعريف الأداء الجيد والنتائج على أنها مولدان للميزانية ، وليس كسب في الإسهام والمشاركة والمعاونة .

إن هذه هي الصفات المتأصلة في المؤسسة ذات الميزانية . وهي للأسف موجودة نون أن تشد انتباه خبراء الاقتصاد - وربما يرجع هذا ، إلى أن القليل منها يعرف الحقيقة التي مفادها أن أكثر من 50٪ من ناتج الدخل القومي الإجمالي في هذه الأيام لا يذهب إلى منشآت الأعمال الحرة ، أى إلى المؤسسات التي تكسب ربحها من الأداء الجيد والنتائج الجيدة ، بل يذهب إلى مؤسسات الخدمة التي تكسب ربحها من الوعود أو من الجهود على أكثر تقدير .

إن العمل بالميزانية المخصصة ليس بالضرورة أمراً مشيناً أو غير مرغوب فيه . فالجيوش ، مثلاً ، التي تعتمد على نفسها - مثل جيوش القرن الخامس عشر أو الجيوش التقليدية عند القادة العسكريين بالصين - كانوا دائماً في حالة حرب ، وأفزعوا المواطنين في بلادهم ، واعتمدوا على السلب والنهب لدعم هذه الجيوش . ومثل هذه الجيوش لا يمكن أن تكون أدوات للسياسة . إن السيطرة المدنية وميزانيات الدفاع التي تدفع من الضرائب وضعت خصيصاً لإيقاف مشروع الأعمال الحرة في ظروف الحرب .

وبالمثل ، يجب تخصيص ميزانية لمعظم موظفي الخدمات في منشآت الأعمال الحرة . كما أنها أسلم طريقة لمعامل البحوث . فإذا دفعنا لمعمل البحوث نظير النتائج مثلاً ، على أساس حق ملكية على مبيعات المنتجات والعمليات الجديدة التي تقوم بإنتاجها (على نحو ما تمت تجربته في العديد من منشآت الأعمال الحرة) ، فسوف يؤدي ذلك حتماً إلى سير معمل البحوث في الاتجاه الخاطئ بدرجة أكبر مما تسببه الميزانية المخصصة . ومن المحتمل أن ينحرف بالموارد من طريق البحث إلى الآلية . وليس هناك شك في أن

تخصيص الميزانية يحض مديري البحوث على التوسع في موظفي البحوث لإيجاد عدد كبير جداً من المشاريع ، وتمكنهم من التمسك بمشاريع قد لا تأتي بأى نتائج أو مشاريع أثبتت عدم جدواها .

وعموماً، فمهما كانت الضرورة أو الرغبة في تخصيص الميزانية، فهي دائماً تقود إلى الخطأ . ( ويصدق هذا أيضاً على الدفع نظير الجهود – مثل المستشفيات والجامعات - أى نظير التكلفة وليس نظير النتائج ) . وفي كثير من الحالات إن لم يكن أغلبها ، لا يمكن استبعاد هذا النظام ولكن يمكن الحد منه وتقليصه وتعديل مساره إلى حد بعيد .



## الاستثناءات والدروس المستفادة منها



الاستثناءات : شركة بل للتليفونات ، الجامعة الأمريكية في القرن التاسع عشر ، هيئة وادي تيمس ؛ اليابان في عصر الميجي Meiji .  
المدخل إلى السوق والمنافسة الاشتراكية ، حدود السوق - السياسة العامة ، ليست كافية . المشكلة الخاصة التي تتعلق بالأشياء القديمة والتي عفا عليها الزمن وغير المنتجة - أخطار نجاحات الأمس .

إن الاستثناء ، أي مؤسسة الخدمة النادرة التي تحقق فاعلية ، نهمنا مثل أغلب المؤسسات الكبرى التي لا تنجز إلا إجراءات ، لأن الاستثناءات تزودنا بالدروس المستفادة . إذ تبين أن مؤسسات الخدمة قادرة على الإنجاز - وإن كان الأمر ليس سهلاً . وتوضح الأنواع المختلفة من الخدمات التي تستطيع مؤسسة الخدمة تقديمها ، كما أنها بحاجة إلى تقديمها وتبرز الحدود ومواطن الزلل ، كما تبرز أن مدير مؤسسة الخدمة لا يمكنه القيام بأعمال غير مفصلة للجدول إلا إذا قام بنفسه باتخاذ قرار المخاطر بخصوص نوع العمل الذي تؤديه مؤسسته وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون .

### • شركة بل للتليفونات

إن أول الأمثلة ، وربما أبسطها ، مثال شركة بل للتليفونات . ونظام التليفونات احتكاري بطبيعته . فالقائم بالخدمة التليفونية ، في قطاع معين ، يجب أن تكون له حقوق

مطلقة . فالمطلب الوحيد الذى يطلبه المشترك فى التليفون هو سهولة الاتصال بالمشاركين الآخرين، الأمر الذى يعنى حقوقاً مقصورة على محتكر واحد تشمل المنطقة كلها، وبما أن البلد أو القارة أصبحت ، فى الواقع، نظاماً تليفونياً موحداً، فإن هذا الاحتكار سيمتد إلى مناطق أكبر وأكبر.

وقد يستغنى الفرد عن التليفون - وإن كان ذلك شيئاً مزعجاً فى مجتمع اليوم. ولكن التليفون يمثل ضرورة بالنسبة للرجل الذى يعمل فى مهنة أو تجارة أو حرفة أو لرجل الأعمال الحرة أو أى مكتب حر. وقد يظل التليفون الشخصى المنزلى أمراً اختيارياً ، ولكن تليفون العمل أمر إجبارى . ولقد عرف تيودور فيل هذا الأمر فى بداية هذا القرن ، كما سبق القول . وعرف أيضاً أن شركة التليفون الأمريكية يمكن للحكومة الاستيلاء عليها . ولأن هذا فكر فيل فى عمل شركة التليفون وماذا يجب أن يكون عليه، وخرج بالتعريف المشهور وهو «عملنا هو الخدمة».

لقد مكنت هذه العبارة ، عن عمل شركة التليفون ، فيل من وضع أهداف وغايات محددة وإيجاد المقاييس للأداء والنتائج من خلال تعريفه الخاص بما هو العمل وماذا يجب أن يكون. إن مستويات رضا عملائه ومستويات الرضا عن الخدمة أوجدت تنافساً بين مديرى التليفونات فى جهات مختلفة على مستوى الأمة . وأصبحت المستويات مقياس يتم بها الحكم على عمل المديرين ومكافئتهم . ونتيجة لهذا، تم توجيه مديرى شركة التليفون إلى الأداء الجيد والنتائج الجيدة، بالرغم من طبيعة شركتهم الاحتكارية.

ولقد كان الحل الذى طرحه فيل صالحاً للعمل به لأكثر من نصف قرن . وكانت شركة بل تقوم بتحصين خدمتها وخفض نسبة ربحها حتى محنة التضخم فى الستينيات .

وأقدم فيل على عمل شيء يعتبر بدعة فى أيامه وحتى فى أيامنا هذه . لقد قام بالتعرف على مؤيدى شركة بل . لقد كانت الوكالات المنظمة ، مثل لجان المرافق العامة فى الولايات المختلفة ، تعتبر «اشتراكية خبيثة» وأيضاً «عوا» من وجهة نظر أى رجل أعمال ثاقب الفكر فى أيامه . قرر فيل أن الجمهور هو المؤيد الحقيقى للشركة ، لدرجة أنه كان من عمل شركة التليفون أن تدفع الوكالات المنظمة إلى أداء وظيفتها ، وحاول التفكير فى أهدافها ، وماذا يجب أن تكون هذه الأهداف. ولقد كان هناك بعض الشك فى إمكانية

تأميم شركة بل منذ زمن بعيد لولا أن الجمهور الأمريكي لم يشعر أن الوكالات المنظمة كانت تقوم بعملها ولو على نحو متقطع. ولولا اعتراف قليل بثن الوكالات المنظمة هي المؤيدة المتميزة للشركة ، لما أمكن للجان المرافق العامة الأمريكية أن تحظى بالطاقة على أداء وظيفتها أو بالقدرة على فهم عملها.

## الجامعة الأمريكية

إن بناء الجامعة الأمريكية الحديثة من عام 1860 إلى الحرب العالمية الأولى يوضح كيفية قيام مؤسسات الخدمة بعملها. وكان ظهور الجامعة الأمريكية في هذه الفترة نتيجة عمل مجموعة صغيرة من الرجال ، وهم: أندرو هوايت (مدير جامعة كورنيل 1868-1885) وتشارلز إليوت ( مدير جامعة هارفارد 1869-1909 ) ودانيال كويت جيلمان ( مدير جامعة جونز هوبكنز، 1876-1901) وديفيد ستار جوردان (مدير جامعة ستانفورد، 1891-1913) وويليام ريني هارپر(مدير جامعة شيكاغو ، 1892-1904) ونيكولاس موري بلتر (مدير جامعة كولومبيا، 1902-1945)

وكانت لدى هؤلاء الرجال جميعاً بصيرة أساسية مشتركة: إن الكلية التقليدية التي كانت في الأصل معهداً لاهوتياً لتدريب الوعاظ - قد عفا عليها الزمن تماماً وأصبحت عقيمة وغير مجدية، وفي طريقها إلى الزوال سريعاً . وفي أمريكا عام 1860، كان طلاب الكلية أقل مما كان بها قبل أربعين عاماً مضت بالنسبة لعدد سكان أقل كثيراً. وكان للرجال الذين قاموا ببناء الجامعات الجديدة هدف مشترك عام وهو خلق مؤسسة جديدة أى جامعة حقيقية. ولقد عرف هؤلاء الرجال جميعاً أنه في حين كان النموذج الأوروبي ، وخاصة أكسفورد وكمبريدج والجامعات الألمانية ، لديه الكثير ليقدمه ، فإن هذه الجامعات الجديدة يجب أن تكون مؤسسات أمريكية .

ويخلاف هذه المعتقدات المشتركة، كانت هناك اختلافات حادة بينهم فيما يختص بما يجب أن تكون عليه هذه الجامعات، وماهى رسالتها والغرض منها.

فكان إليوت، في هارفارد ، يرى أن الغرض من الجامعة تعليم مجموعة قيادية بسلوب متميز . وكان يرى أن جامعة هارفارد يجب أن تكون مؤسسة قومية وليست

أبرشية مقصورة على أهالى بوسطن الذين تأسست من أجلهم كلية هارفارد ، وكان عليها أن تتعد إلى بوسطن - والمنطقة نيو إنجلند - تميزها بسيطرة الصفوة الأخلاقية والتي كانت تتزعمها مجموعة «المختارين» من جماعة البيوريتان وأتباعهم من القادة الفيدراليين للجمهورية الأمريكية فى أيامها الأولى . أما ينتر فى جامعة كولومبيا - وبدرجة أقل هاربر فى جامعة شيكاغو - فكان يرى أن وظيفة الجامعة هى تطبيق منهجى للفكر المنطقى والتحليلى للمشاكل الأساسية فى المجتمع الحديث، وهى: التعليم والاقتصاد والحكومة والشئون الخارجية. وكان جيلمان فى جامعة جونز هوبكنز يرى الجامعة منتجاً للمعرفة المتقدمة ، وقد قصرت هذه الجامعة عملها على البحوث المتقدمة ، ولم تكن تعطى أى تعليمات للطلبة . أما هوايت فى جامعة كورنيل فكان يهدف إلى إيجاد جمهور متعلم، وهكذا.

إن كل واحد من هؤلاء الرجال كان يعرف أن من واجبه أن يقدم تنازلات، وكان كل منهم يعلم أن عليه إرضاء عدد من المؤيدين ومن الجمهور ، وكل منهم نظر الى الجامعة من زاوية مختلفة تماماً . وكان كل من ينتر وإليوت، مثلاً ، لابد له من بناء جامعتيهما الجديديتين على الأسس القديمة القائمة (أما الآخرون فيمكنهم البناء من سطح الأرض فصاعداً) وكان عليهم إرضاء أو على الأقل استرضاء - الخريجين وهيئة التدريس الموجودين عندهم. وأن يكونوا حريصين للغاية على جذب الدعم المالى والحصول عليه.

وكان إليوت المتمسك بالأخلاق هو أول من ابتدع مكتب التوظيف ، وبدأ فى إيجاد فرص عمل ذات رواتب مجزية لخريجي هارفارد، خاصة فى مجال الأعمال الحرة. وكان ينتر يعرف أن جامعة كولومبيا قد بدأت متأخرة، وأن محبى فعل الخير من أصحاب الملايين فى أيامه كانوا معرضين لإغواء منافسيه من الجامعات الأخرى (مثلا روكفلر من شيكاغو) . لذا كان هو أول من اخترع مكتب العلاقات العامة فى الجامعة، وكان هذا المكتب متخصصاً وناجماً للغاية فى (التودد إلى الشخصيات الثرية والحصول على تبرعات منهم).

وقد أعطى كل من هؤلاء الرجال أولوية للتعريف الذى وضعه للفرض من الجامعة ورسالتها . وهذه التعريفات لم تدم أطول من واضعها. وحتى فى خلال حياة إليوت وينتر

مثلاً ، فقد خرجت مؤسساتهم عن طوعهم ، وبدأت فى نشر أهداف ، وفى إرباك الأولويات . وفى هذا القرن تحولت جميع هذه الجامعات لى تكون جميعاً ذات نمط عام .

ومن الصعب اليوم أن نفرق بين واحدة من هذه الجامعات العملاقة والأخرى ، إلا أن بصمات مؤسسيها لم تمح تماماً بعد . وليس من قبيل الصدفة قيام النظام الجديد باختيار أعضاء هيئات التدريس من كواومبيا وشيكاغو لى يكونوا مستشارين على مستوى عال وصانعى سياسة ، لأن النظام الجديد تعهد بتطبيق الفكر العقلانى وتحليل السياسات العامة والمشاكل . وبعد ثلاثين عاماً ، عندما جاءت إدارة كينيدي باعتمادها الراسخ فى أسلوب الصفوة اتجهت بطبيعة الحال إلى جامعة هارفارد .

لم يكن التعليم العالى موجوداً فى أمريكا عام 1860 ، وما كان موجوداً منه لم يلق الثقة والدمع من الجماهير . وبحلول عام 1900 أصبحت الجامعة الأمريكية رائدة راسخة ومركزاً قوياً كبيراً وهيئة سياسية واجتماعية وثقافية . وفى أمريكا عام 1860 كانت هناك نسبة من الشباب فى الجامعات أقل مما فى أى دولة رائدة أخرى . وبحلول عام 1900 كان لديها نسبة أكبر من الشباب فى الجامعات ، كما كان يجرى وضع الأسس لكثير من الجامعات للتعليم العالى لأكبر عدد من الشباب . وفى عام 1860 كانت أمريكا تعتمد على أوروبا فى منحها الدراسية وبحوثها وعلومها ، ولم يكن للأمريكيين الذين تميزوا فى هذه العلوم أية صلة بالجامعات (أمثال فرانسيس باركمان فى التاريخ وإمرسون فى الفلسفة وجوزيف هنرى فى الفيزياء) . وكان المخترعون الذين قاموا بتعليم أنفسهم بأنفسهم فخر أمريكا دون شك . وفى عام 1900 حققت أمريكا إنجازاً وثقة بنفسها فى المنح الدراسية والبحوث والعلوم . وكان الرجال المتميزون فكراً وعلمياً (أمثال وإيام جيمس فى الفلسفة وجون ديوى فى التربية وتشارلس بيرد وفريدريك ج . تيرنر فى التاريخ وألبرت مايكلسمون فى الفيزياء) كلهم أعضاء فى الجامعات . وأصبحت الجامعة الأمريكية فى هذا الوقت مؤسسة أمريكية واضحة رغم أن أكثر أساتذتها أتوا لدراساتهم فى ألمانيا .

إن المعنى الخفى الذى ينم عنه هذا المثال من الفعالية العالية والإنجازات الكبيرة التى حققتها الجامعات الأمريكية ، هو الالتزام الصريح بتعريف واحد ومحدد للقرض والرسالة .

## لبلينثال وهيئة وادى تينيسى

وثمة مثال آخر مختلف وإن يكن على نفس الدرجة من التوجيه ذلك هو هيئة وادى تينيسى ( المرقق العام ومجمع الأشغال العامة فى جنوب وسط الولايات المتحدة ) التى أنشئت فى أيام النظام الجديد ، ولم تعد هذه الهيئة تثير جدلاً حولها . وهى الآن شركة كبيرة للكهرباء فيما عدا أنها مملوكة للحكومة وليست ملكاً لمستثمرى القطاع الخاص. ولم يكن هذا حالها فى عهدها الأول منذ أربعين عاماً. فقد كانت حينذاك شعاراً ورمزاً وصرخة تدوى لإشعال روح الحماسة . وكان بعض الأصدقاء والأعداء على السواء يرون أنها خطوة نحو تأميم الطاقة الكهربائية فى الولايات المتحدة . ورأى فيها آخرون الوسيلة لعودة الإصلاح الزراعى على طريقة جيفرسون التى قامت على القوى الكهربائية الرخيصة الثمن، والانتهاج الحكومى للسياسة الأبوية ، إلى جانب المخصبات المجانية . وظل الاهتمام الأول لآخرين التحكم فى الفيضان والملاحة. وكان هناك كثير من التوقعات المتصارعة حول أول رئيس لهيئة وادى تينيسى - آرثر مورجان المهندس والاقتصادى البارز الذى كان يتخبط تماماً . وكان عاجزاً عن التفكير فيما يجب أن يكون عمل هذه الشركة وكيف يحدث التوازن بين أهدافها المختلفة. ولم يستطع مورجان تحقيق أى نجاح. وفى نهاية الأمر قام الرئيس روزفلت باستخدام دافيد لبلينثال المحامى غير المعروف تماماً وليس له إلا خبرة سابقة بسيطة وعينه مديراً بدلاً عنه .

وقام هذا المحامى الشاب بتعريف عمل هيئة وادى تينيسى - وانتهى إلى أن الهدف الأول هو بناء محطات كهربائية فى غاية الكفاءة وتزويد الإقليم المتعطش للطاقة بالقوى الكهربائية الوفيرة ورخيصة الثمن . وقرر أن كل ما تبقى يتوقف على تحقيق هذا الهدف الأول ، الذى أصبحت له الأولوية العملية . ولقد حققت هيئة وادى تينيسى اليوم كثيراً من أهدافها الأخرى مثل، السيطرة على الفيضان والمجارى المائية الصالحة للملاحة، وإنتاج المخصبات والتنمية المتوازنة للمجتمع . ولقد أصبحت هيئة وادى تينيسى أمراً مسلماً به بفضل إصرار لبلينثال على وضع تعريف واضح لعمل الهيئة ، وعلى وضع الأولويات لعملها. وقد اعترف بذلك الجميع حتى أشد خصومها عناداً.

## الدرس المستفاد من الميجى

إن أهم مثال على أداء مؤسسات الخدمة هو التطور الذى حدث فى اليابان فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر، بعد ما أطلق عليه عودة الميجى عام 1868 . وبعد ذلك بثلاثين عاما ، أصبحت اليابان - التى كانت من قبل دولة فقيرة للغاية تعتمد على الزراعة إلى حد كبير ومشهودة فى وثائق قوى من الطبقية - دولة حديثة ذات قوة عسكرية كبرى قادرة على هزيمة روسيا الإمبريالية، وعامل فعال فى التجارة العالمية كما أصبحت أول دولة لا تعرف الأمية بالفعل .

ولم يتعد عدد رجال الدولة والوطنيين وقادة منشآت الأعمال الحرة فى عصر الميجى الذين قاموا بهذا التحول حقبة من الرجال الممتازين . ولم يكن هؤلاء الرجال أكثر من أقلية صغيرة فى المجموعة القيادية . أما العمل فقد قام به رجال عاديون عاملون أكفاء، وكان السبب فى النجاح هو رغبة جيل الميجى فى التفكير فى الأهداف، وفى وضع بعض الأولويات مع التركيز عليها .

وتحدد غرض عودة الميجى فى الحفاظ على استقلال اليابان والتقاليد اليابانية فى عالم تسلطت عليه الإمبريالية الغربية . وتجمعت هذه الأهداف فى شعار واحد وهو : «بلد ثرى وجيش قوى» ، وهو الشعار الذى تطلب التعلم للجميع ، وإدارة محلية موحدة، وعدالة داخل البلاد كلها . وأصبحت الأهداف الخمسة - التى تتمثل فى النمو الاقتصادى، والجيش والبحرية الحديثين ، ومعرفة القراءة والكتابة ، والحكومة المحلية الموحدة ، والنظام القضائى القوى الأولويات التى قام رجال الميجى بالتركيز عليها .

وتختلف الآراء بشأن هذه الأولويات وقد حدث ذلك من جانب كثير من اليابانيين والنقاد الأجانب . فمثلا ، لم يكد العمل يذكر لتحسين وضع الفلاح أو تحسين الفقراء فى مواجهة التقلبات العاصفة لعملية التصنيع الجارفة . ولم يكد العمل يذكر لكى تكون الطبقة المتوسطة الجديدة التى حظيت بقدرة كبير من التعليم قادرة على الحكم الذاتى . وكان رجال الميجى على وعى بهذه النقاط المنسية ، ولكنهم قرروا عن عمد ، أنه لايد من وجود أولويات ، وفكروا فيما ينبغى أن يكون منها ، وركزوا عليها طاقات الأفراد الوطنيين الموهوبين نوى الهمة فى العمل.

وهناك أمثلة أخرى . ولكي نوضح الفعالية في الجامعة ، على سبيل المثال ، يجب أن نذكر فيليبس فون هيمبوات مؤسس جامعة برلين في أحلك أيام هزيمة ألمانيا أمام نابليون . وثمة مثال آخر هو ، كما سبق القول ، الجامعات الإنجليزية ذات «الطوب الأحمر» التي تأسست منذ الحرب العالمية الثانية نتيجة تفكير الاقتصادى الشهير ليونيل روبنز في الأهداف والأولويات . وأيضاً سبق أن ذكرنا من قبل مدارس الغيتو في نيويورك التي يتعلم بها الصغار . وثمة مثال آخر في مجال التطعيم، وهو مدرسة فوك الثانوية والتي أنشأها القس الدانماركى نيكولاى جرونڤيج منذ 150 عاماً مضت، والتي أصبحت أساساً لكل من تطور الدول الإسكندنافية إلى نموذج الديمقراطية وتطور التعليم المستمر كله حتى يومنا هذا . وكان ينبغي أن أسرد بضعة أمثلة عن فعالية الخدمة في مجالات أخرى مثل الرعاية الصحية ومعامل البحث.

ويمكن القول إن كل واحدة من مؤسسات الخدمة العامة الفعالة متفردة في ذاتها ، فكل منها مختلفة تماماً عن الأخرى . ولكن هذه الأمثلة توضح أن مؤسسات الخدمة يمكن إدارتها لكي تقوم بالأداء المطلوب.

### الطريق إلى السوق والمنافسة الاشتراكية،

أوضحت الأمثلة السابقة أن المهمة لا يمكن إنجازها بأى من الطريقتين التقليديتين السائدتين . إن كلا من هاتين الطريقتين ، سواء التي تقول «دع السوق يقوم بالعمل» أو التي تقول: «دع رغبة الجماهير تسود وتستبدع الصيرافة» ، لا يمكن أن تعمل في مؤسسة خدمة تقوم على الميزانية المخصصة.

ويعتبر مدخل السوق عادة مدخلاً رأسمالياً ولكن هذا خطأ في الفهم ، فقد يكون مدخل السوق اشتراكياً أيضاً . وسواء كانت الملكية فى أيد رأسمالية أم لا ، فلم يعد هذا أمراً أساسياً . فالهم هو الاستقلال الإدارى والمساءلة . والمهم أن تكون الموارد مخصصة لتوليد النتائج ، وأن تخصص بناءً على هذه النتائج .

والفكرة السائدة التي مؤداها أن اقتصاد الولايات المتحدة اقتصاد رأسمالى لأن الملكية ملكية خاصة ليست إلا فهماً خاطئاً إذ تقع ملكية الأعمال الحرة الأمريكية الكبيرة



فى أيدى الشعب ، أى فى أيدى صناديق المال المشتركة وصناديق المعاشات ، وهم وكلاء الطبقة الوسطى والعمال . ولم تؤم منشآت الأعمال الحرة الكبرى فى الولايات المتحدة ، لكنها تحولت إلى الاشتراكية إلى حد كبير بالتعريف الكلاسيكى . فالولايات المتحدة ، فى أحسن الأحوال ، خليط بين الرأسمالية والاشتراكية ، وقد تكون فى سبيلها إلى الاقتصاد الاشتراكى ، الذى يملك فيه الشعب وسائل الإنتاج . إلا أن الولايات المتحدة تسير إلى حد كبير على أساس الاستقلال الذاتى المحلى للمشاريع الكبيرة المهمة ، وتقوم بتخصيص الموارد على أساس النتائج ، وعلى هذا فهى ما زالت تعتمد على اقتصاد السوق .

ولا تعمل اليابان طبقاً للتمييز التقليدى للملكية على أنها العامل المحدد . وإذا قيل إن أحداً فى اليابان يملك الشركات الكبرى ، فإنه سيكون موفى هذه الشركات ومديرها على الأخص بحيث لا يمكن فصلهم ويظلون فى الخدمة مدى الحياة ، فهم يعتبرون فى عرف القانون الملاك المستفيدين بالرغم من عدم حيازتهم على لقب شرعى . ومع ذلك ، فاليابان ليست ذات اقتصاد اشتراكى على نحو واضح .

ولم تجر أكثر المناقشات حدة فيما يتعلق باقتصاديات السوق فى الخمسين عاماً الماضية فى البلاد ذات المشاريع الحرة الكبيرة أو فى معسكر المشاريع الحرة الكبرى . فقد كانت المناقشة تدور حول ما عرف بالمنافسة الاشتراكية ، أى المنافسة فى اقتصاد لا يملك الرأسماليون وسائل إنتاجه .

تعمد جنود هذه المناقشة إلى سنوات ما بعد الحرب العالمية الأولى ، عندما توقع الاشتراكيون الديموقراطيون الذين جاءوا حديثاً إلى الحكم أن يؤموا الأعمال الحرة الألمانية . وأنشؤا لجنة قوية للتحويل الاشتراكى ، للقيام بالتحويل من الاقتصاد الرأسمالى إلى الاقتصاد الاشتراكى . وكان الاقتصاديون فى لجنة التحويل للاشتراكية اشتراكيين ملتزمين ، ولكنهم كانوا قد خبروا عدم الفعالية وعدم الكفاءة وضياح الاقتصاد الألمانى الذى كان مخطئاً خلال الحرب العالمية الأولى . وبدلاً من أن ينتهجوا اقتصاداً اشتراكياً قاموا بإنتاج ما يسمى «بيان رأسمالى عام» .

ولقد أيدت اللجنة الألمانية للتحويل الاشتراكى اتجاهها قوياً من جانب الحكومة . ولكن فيما يختص بالاقتصاد نفسه فقد أوهمت فى الأساس باقتصاد السوق الذى يتعلق

باحتمار القلة ، تقوم فيه الشركات الكبرى المملوكة ملكية خاصة وتدار على نحو خاص بالتنافس فيما بينها ، في كل الأسواق الكبيرة . وكانت هذه التوصيات غير مقبولة من جانب الماركسيين الملتزمين ولكن المنطق كان غير قابل للمهاجمة . فلقد أبرز الألمان بشكل قاطع بأن الاحتكارات الحكومية لن تنتج أو تبني اقتصاداً قوياً .

أما مدخل التخطيط الروسى الذى ظهر بعد بضع سنوات فقد صمم ليرد على هذه الهرطقة ويدحضها . وكان الرد الثانى الذى يتسم بأهمية وذكاء أكثر هو رد الماركسى البولندى أوسكار لانج Oscar Lange ( الذى قام بالتدريس فى جامعة شيكاغو قبل أن يعود بعد الحرب العالمية الثانية ليموت فى بلده ) الذى أطلق على طريقته «التنافس الاشتراكى» . وكان نموذج لانج يشترط الملكية العامة لوسائل الإنتاج وبهذا يستبعد الرأسمالى ؛ ولكنه يشترط أيضاً وجود منشآت الأعمال الحرة المستقلة بذاتها تحت إدارتها الذاتية تتنافس فى اقتصاد السوق وتكسب ربحها من نتائج أعمالها . وما قاله لانج بعبارة أخرى إن العقيدة الاشتراكية تطلب أن تتحول الملكية إلى ملكية جماعية . ولكن يجب تخصيص الموارد طبقاً للداء والنتائج ، أى على أساس اختبار السوق، إذا أراد أى اقتصاد تخصيص موارده على أساس منطقي ويصبح قادراً على الأداء الجيد .

وكانت نقطة الضعف الوحيدة فى طريقة لانج أنها تحذف السوق بالنسبة لرأس المال ، أى تخصيص الموارد للمستقبل . ومع ذلك ، فإن طريقته طرحت موضوع المسألة وركزت على النتائج . وكانت طريقة لانج فى التنافس الاشتراكى السبب فى جميع المقترحات الخاصة بالتحرك من الكتلة السوفيتية ، مثل الإصلاحات الاقتصادية التى أجهضت فى تشيكوسلوفاكيا فى عامى 1967 و1968 والتى أثارت الغزو العسكرى الروسى لها .

لم تكن المعارضة الروسية للمحاولات الخاصة بالتنافس الاشتراكى مبنية على مناقشات عقلانية اقتصادية أو أداء اقتصادى . فقد كانت مبنية على مناقشات قانونية صريحة ، بأن ترك إدارة الأعمال الحرة مستقلة ذاتياً سيضعف بشدة من السيطرة السياسية للحزب الشيوعى تماماً . لقد وضع لانج الأداء قبل السلطة وهو ما يجب على جميع الاقتصاديين عمله ، فإن حكام الدول البوليسية يضعون السلطة قبل الأداء دائماً .

وقامت يوغسلافيا بتحويل أفكار لانج إلى حقيقة فى أواخر الستينيات ، وأصبحت

مشروعاتهما الكبيرة التي تملكها الحكومة اسمياً تدار ذاتياً ، وكان عليها إثبات قدراتها في سوق مليء بالتنافس . ولم تعد الأعمال اليوغسلافية تمول مباشرة عن طريق المخصصات المدرجة في الخطة القومية . بل كان عليها أن تتنافس على رأس المال على أساس العائد المحتمل من الاستثمار ، أى على أساس رأسمالي مبنى على جلب الربح .

وكانت جميع المحاولات في الاتحاد السوفيتي الخاصة بإقحام الأداء الجيد في الاقتصاد ، محاولات لاستخدام أفكار لانج عن التنافس الاشتراكي ، أى الإدارة الذاتية والمسائلة المبنية على الأداء ونتائج السوق ، رغم أن اسم لانج ومصطلح «التنافس الاشتراكي» ما زالا محظورين . ولم تعد هناك مقاومة تذكر في مناقشات المصلحين ، عن أن التنافس الاشتراكي يدر نتائج اقتصادية عالية وسريعة ، وأن المقاومة تنحصر في المخاطرة بفقد السيطرة السياسية .

وبعبارة أخرى لم يعد النقاش حول السوق وأخلاقيات الملكية الخاصة من أجل الربح له أهمية كبيرة . بل يجب إجراء النقاش بخصوص طاقة الأداء في نظام يتم من خلاله تحقيق ربح منشأة العمل الحر مقابل الأداء والنتائج في مواجهة نظام يمول من ميزانية مخصصة . ولهذا السبب فليس ثمة داع للنقاش . وحيث يمكن بحق إجراء اختبار للسوق ، فستكون نتيجته الأداء والنتائج . ولا يرجع هذا إلى «فضل» المشروع الحر أو إلى المديرين المستقلين ، بل لأن المشروع يحصل على الربح من أجل الأداء والنتائج فذلك يقود إلى الأداء والنتائج الجيدة .

### حدود السوق

من الجلي أن السوق غير قادر على تنظيم جميع المؤسسات .

ومؤسسات الخدمة أكثر القطاعات تنوعاً ، وتشمل احتكارات طبيعية تعتبر ، بوضوح ، مؤسسات اقتصادية . مثل التليفون والبريد والكهرباء في مناطق معينة . وتشمل مؤسسات الخدمة إدارات العدل والنفاع وهي مؤسسات غير اقتصادية ويجب ألا تكون . والشئ الواحد والوحيد المشترك بينها هو ، لسبب أو لآخر ، عدم إمكانية وضعها تحت اختبار سوق تنافسي .


## حدود السياسة العامة

لقد كانت النتيجة التقليدية عند الرأسماليين والاشتراكيين على السواء أنه حيثما يتعذر على السوق إيجاد اختبار للأداء، فإن «السياسة العامة» ستقدم الإرشاد والمراقبة . ولكن هذه الإجابة ليست كافية كما أوضحت مناقشتنا عن تأثير الميزانية. ومما لا شك فيه، أن مؤسسات الخدمة بما فيها المؤسسات الموجودة داخل منشآت الأعمال الحرة يجب السيطرة عليها عن طريق السياسة. إنها تحتاج إلى أكثر من البرامج والوعود والنوايا الطيبة والعمل الشاق، إنها تحتاج إلى كل ما تضمنه الميزانية. وتحتاج إلى نظام وهيك لتوجيهها إلى الأداء الجيد حيثما كان ذلك ممكناً . وكما أوضحت لنا الأمثلة السابقة ، تحتاج مؤسسات الخدمة أيضاً إلى مخطط للاستغناء عن القديم والعتيق وكذلك سياسات للترك في خطة عمل المؤسسة. وفي كل حالة من الحالات التي شرحناها كانت الفعالية موجودة لدى هذه المؤسسات ، ولكن لفترة زمنية فقط ، ولم تكن موجودة طوال الوقت.

إن الحل الذي أوجده قيل ظل معمولاً به لمدة نصف قرن ، ولكن كما قلنا من قبل لم يعد صالحاً للعمل به الآن . ولقد شبت الجامعات الأمريكية عن الطوق الذي حدده لها منشؤها منذ قرن مضى ، وتحتاج الآن إلى فكر جديد حول رسالتها ووظيفتها وهدفها والسيطرة عليها وكذلك حول الأولويات والمعايير التي يمكن بواسطتها قياس إنجازاتها ونتائجها . ولقد قامت هيئة وادى تينسي بعملها بجدية لتجعل نفسها مستقلة . إن ما كان بالأمس مجالاً للريادة أصبح اليوم شيئاً مألوفاً ، فلا أحد اليوم يتوقع الاستغناء عن الكهرياء.

لقد أصبحت اليابان في نهاية المطاف أسيرة لنجاح الميجي . وكان رجال الميجي على وحي تام بأنهم اختاروا الأولويات وأنهم أرجئوا مجالات هامة أو وضعوها في مرتبة ثانية . ولم يرض خلفاؤهم التفكير في أولويات أخرى. وكانت النتيجة أن القوة العسكرية التي كانت الوسيلة للوصول إلى الغاية بالنسبة لرجال حركة الميجي وهي استغلال اليابان، أصبحت هي النهاية في حد ذاتها . وفي نهاية الأمر ، أنزلت كارثة باليابان وكانت تدمر إنجازات جيل الميجي كله.

## إدارة مؤسسات الخدمة من أجل الأداء

 مبادئ الفعالية في مؤسسات الخدمة - كيفية استخدام هذه المبادئ - الأنواع الثلاثة لمؤسسات الخدمة واحتياجاتها - مراجعة الأهداف والنشاطات من أجل التركز المنظم للأعمال - إدارة مؤسسات الخدمة من أجل الأداء .

تحتاج الأنواع المختلفة من مؤسسات الخدمة إلى هياكل مختلفة، ولكننا قد ننتمى إلى أن الجميع في حاجة لفرض نظام على أنفسهم مماثل للنظام الذي فرضه المديرون وقادة المؤسسات في الأمثلة التي وردت في الفصل الثالث عشر .

1 - إنهم بحاجة إلى تعريف «ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون» . ويجب أن يضعوا بدائل من التعاريف الواضحة ، وأن يفكروا فيها ملياً لإيجاد التوازن بين التعاريف المختلفة وحتى المتصارعة «لما هو عملنا وماذا يجب أن يكون» .

2 - عليهم أن يستنبطوا أهدافاً وغايات واضحة من تعريفهم للوظيفة والرسالة .

3 - عليهم التفكير في الأولويات الخاصة بالتركيز ، والتي ستمكنهم من اختيار

أهداف، ووضع مستويات للإنجاز والأداء ، أى تعريف الحد الأدنى من النتائج الممكن قبولها. وكذا وضع موعد محدد لإنهاء الأعمال ، ثم يبدؤون العمل للحصول على النتائج وتحديد أحد الأشخاص للمساءلة عن هذه النتائج .

4 - عليهم تحديد مقاييس الأداء - مثل المقاييس التى خصصتها شركة التليفونات لتحديد درجة رضا العملاء ، ومثل الأرقام التى وضعها رجال الميجى لقياس تقدمهم .

5 - إنهم فى حاجة لاستخدام هذه المقاييس فى التغذية المرتدة عن جهودهم ، بمعنى إقامة سيطرة ذاتية من النتائج فى نظامهم .

6 - وأخيراً ، إنهم بحاجة إلى مراجعة منظمة لأهدافهم ونتائجهم لتحديد الأهداف التى لم تعد تخدم أى غرض أو التى ثبت تعذر بلوغها . كما أنهم بحاجة إلى التعرف على الأداء غير المقبول والأنشطة التى عفا عليها الزمن أو غير المنتجة أو كليهما . ويحتاجون أيضاً إلى ميكانيزم تترك هذه الأنشطة بدلاً من إهدار أموالهم وطاقاتهم ، حينما تكون النتائج غير مرضية .

وربما يكون المطلب الأخير أهم المطالب . فغياب اختبار السوق يستبعد من مؤسسة الخدمة النظام الذى يرغب أى عمل فى نهاية المطاف على ترك الأمر - ولا يقلس . إن تقييم أنشطة الأداء المتدنى فى مؤسسات الخدمة وتركها ، فى خارج العمل الحر أو فى داخله ، قد يكون شيئاً مؤلماً ، ولكنه ابتكار يستحق كل تقدير .

إن اختبار الأهداف ، واختبار تناسبها وأولوياتها وكذلك النتائج فى مقابل التوقعات، قد يكون أكثر المطالب أهمية بالنسبة لنجاحات الأمر .

وليس هناك نجاح إلى الأبد، وهذا ما أوضحته أمثلتنا، إلا أن التنازل عن نجاح الأمر أصعب كثيراً من إعادة تقييم الفشل . إن النجاح يولد الشعور بالأمان . كما يوجد ارتباطاً عاطفياً وعادات عقلية وقلبية ، ويولد أيضاً ثقة مزيفة بالنفس . إن النجاح الذى يعيش أطول من فائضه ، قد يكون فى النهاية مدمراً بدرجة أكبر من الفشل .

وقد يصبح نجاح الأمر فى مؤسسات الخدمة سياسة وميزة واعتقاداً راسخاً، إلا إذا فرضت المؤسسات على نفسها نظاماً من التفكير فى رسالتها وأهدافها وأولوياتها،

ونظماً للبناء عن طريق التغذية المرتدة من النتائج والأداء على السياسات والأولويات والعمل . إننا في حالة «أزمة رفاهية» في الولايات المتحدة لأن برنامج الرفاهية الخاضع بالنظام الجديد كان ناجحاً في الثلاثينيات لدرجة لم تتمكن معها من تركه ، وبدلاً من ذلك قمنا بتطبيقه بطريقة خاطئة على مشكلة المهاجرين السود إلى المدن في الخمسينيات والستينيات ، التي تختلف عنه اختلافاً جديراً .

يجب أن يكون واضحاً الآن أن جعل مؤسسات الخدمة تقوم بالأداء لا يحتاج إلى رجال عظام بل يحتاج لنظام . ولا تختلف أساسيات هذا النظام عن أساسيات الأداء في مشروعات الأعمال الحرة ، إلا أن التطبيق سيكون مختلفاً . فمؤسسات الخدمة ليست منشآت أعمال حرة . والأداء فيها يعني شيئاً مختلفاً تماماً .

إن تطبيقات الأساسيات ، يجب أن يختلف كثيراً تبعاً لأنواع مؤسسات الخدمة . وكما أوضحنا أمثلتنا ، هناك ثلاثة أنواع مختلفة على الأقل من مؤسسات الخدمة . وهي مؤسسات لا تربح عن طريق الأداء والنتائج ، ولكن عن طريق الجهود والبرامج .

## • الأنواع الثلاثة لمؤسسات الخدمة

1 - أولاً هناك مؤسسة الاحتكار الطبيعي . وهي تنتج سلعة اقتصادية وخدمات ، أو يفترض ذلك على الأقل ، إلا أنها لا تربح من النتائج والأداء الجيد ، وذلك لأنها احتكار .

إن الخبير الاقتصادي يعرف الأعمال التي لها حقوق مطلقة في منطقة معينة ، مثل شركة التلفزيون أو الكهرباء ، على أنها احتكار طبيعي . ولكن معمل البحث في داخل منشأة الأعمال الحرة هو الآخر يعد احتكاراً طبيعياً .

2 - والمجموعة الثانية من مؤسسات الخدمة هي المؤسسات التي يتم الدفع لها من ميزانية مخصصة لها . وفي حين تشترك هذه المؤسسات في صفة عامة ، فإن غرضها الفردي وطريقاتها الخاصة في تحقيق مطالبها لا تكون بالضرورة موحدة ، كما أن أولوياتها يمكن أن تكون مختلفة .

والجامعة الأمريكية هي أحد الأمثلة على ذلك . فلقد كان كل من الرؤساء الستة للجامعات في تاريخنا مهتماً بالتعليم العالي . وانطلق كل منهم لبناء جامعة على أنقاض

الأكاديمية الطائفية البالية التي ترجع إلى القرن الثامن عشر . ولقد شهد جميعهم بدائل للرسالات والوظائف . وحاول كل منهم هيكله جامعيته بطريقة تعطي تأكيدات مختلفة بين هذه البدائل الخاصة «بما هو عملنا وماذا يجب أن يكون» ، وقام كل منهم بوضع أولويات مختلفة . وقاموا عن قصد وتعهد ببناء مؤسسات متنافسة مع أنها كانت كلها جامعات ولها نفس الهيكل : أمناء الجامعة ، ومدير الجامعة ، والكلية والطلبة ، ومناهج دراسية متشابهة تؤدي إلى الدرجات الطمعية نفسها .

3 - وأخيراً ، هناك ذلك النوع من مؤسسات الخدمة التي تكون فيها الوسائل في مثل أهمية الغايات ، وبالتالي يكون فيها التماثل هو الجوهر . ويدخل هنا تحت هذا النوع من المؤسسات : الإدارة القضائية أو إدارة الدفاع ، وأغلب المجالات التي تعتبر مجالات سياسية من الناحية الفلسفية السياسة التقليدية .

### الاحتياجات الخاصة للمؤسسات

ما الذي تحتاجه كل من هذه المؤسسات؟

تحتاج مؤسسة الاحتكار الطبيعي إلى أبسط هيكل ، وهي الأقرب إلى النتائج، وإن كانت لا تبيع منها مباشرة . وكل ما تتطلبه هو أن تقوم بعملها مثل أي منشأة أعمال حرة أخرى ولكن بصورة تنسم بمزيد من النظام .

وبالمناسبة ، تلك حجة قوية لإبقاء الاحتكارات الطبيعية خاضعة للنظام العام ، وليست خاضعة للملكية العامة . ولقد تيقن علماء السياسة والاقتصاد منذ أمد بعيد أن أي احتكار طبيعي غير منظم، سيقوم حتماً بالاستغلال، علاوة على أنه عقيم وغير كلف . وقد لا تقوم مؤسسة احتكارية مملوكة للحكومة بالاستغلال ، ولكن العمل ليس أمامه من سبيل لإصلاح عدم الكفاءة وسوء الخدمة والرسوم العالية وعدم رعاية مطالبه على وجه العموم . إن المؤسسة الاحتكارية التي تدار ذاتياً باستقلالية تحت النظام العام ستكون أسرع استجابة لاستياء العملاء والمطالب المستهلكين من المؤسسات الاحتكارية الخاصة غير المنظمة. وكذلك المؤسسات الاحتكارية المملوكة للحكومة . ولكن المؤسسات الاحتكارية المنظمة التي تدار مستقلة بذاتها، تعتمد على الرأي العام والمعبر عنه من خلال وكالة



سياسية هي الجهاز المنظم لأسعارها وبالتالي لعائداتها وأرباحها .

إن العميل الفرنسي الذى يتلقى خدمة التليفون يعلم تماماً أنه يتلقى أسوأ خدمة تليفونية فى أى دولة من الدول المتقدمة (فيما عدا الاتحاد السوفييتى) : لأن التليفون خدمة تملكها الحكومة وتحتكرها ، وإذا لا يملك العميل سوى أن يتذمر. وفى نهاية الستينيات، هبط مستوى الكفاءة فى نظام التليفون الأمريكى فى بعض المناطق، خاصة فى مدينة نيويورك، وطالت فترة الانتظار لإجراء الخدمات أو الإصلاحات لهذه الخطوط. (ونتيجة لإغفال الإحصاءات السكانية فى خطط شركة التليفون) استطاع العملاء اتخاذ تصرف فعال وبدأوا على الفور فى معارضة طلبات شركة التليفون لزيادة الأسعار - فوسائل الضغط الفعال على شركة محتكرة عديدة يصعب تصورها .

والعميل الأمريكى مثل العميل الفرنسي بالنسبة للخدمة البريدية، حيث كانت الأسعار ترتفع بحدّة طوال أربعين عاماً، فى حين كانت الخدمة تتدهور بسرعة أكبر. وبما أن الخدمة البريدية تملكها الحكومة، فليس أمامنا سبيل لإصلاح ذلك .

وعلاوة على ذلك ، فإن الوكالات المنظمة التى تقوم الحكومة من خلالها بالتعامل مع شركة خاصة من بعد، يمكنها أن توفر الوسائل الخاصة لبناء الأداء المنهجي فى داخل هيكل الاحتكارات المنظمة ، وذلك العمل هو الذى قام تيودور قبل ببنائه منذ ستين عاماً مضت فى شركة التليفونات الأمريكية .

ولقد قامت لجنة الاتصالات الفيدرالية فى دراستها لخدمة الخطوط الطويلة (أى المسافات الطويلة) لنظام بل للتليفونات، وأيضاً لجنة القوى الكهربائية الفيدرالية فى دراستها لكهرباء فى ولايات وسط الأطلنطى، بالمطالبة بهذا النظام الذاتى من مختلف الشركات .

وفيما يتعلق بالاحتكار الذى تمثله معامل البحث فى منشآت الأعمال الحرة، فإن الإدارة العليا يجب أن تطالب بنظام التفكير من خلال الأهداف وتحديد الغايات والأولويات وقياس الأداء وترك الأعمال غير المنتجة . إن هذه هى الطريقة الوحيدة كي تكون معامل البحث منتجة وسريعة الاستجابة لمطالب الشركة وفرصها ومسئولياتها .

وعلى الإدارة أيضاً المطالبة بتوضيح أهداف الإسهام وتقييم النتائج بالنسبة لهذه الأهداف . ويجب ألا تكون كمية - ففي الغالب لا يمكن تحديد الكمية بالفعل . غير أن الأهداف يجب أن تكون محددة وأن يتم تقييمها بدقة بالغة .

إن أحد مديري البحوث - وكان عالماً ذائع الصيت على مستوى العالم - دأب على السؤال : «بماذا أسهمت وأنت في هذا العمل الخاص بالبحوث من أعمال تختص برؤية الشركة ومعرفتها ونتاجها في السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية ؟» ، ثم يسأل « وماذا تتوقع أن يكون إسهامك لرؤية الشركة ومعرفتها ونتاجها في الخمس سنوات التالية؟» ويقول هذا المدير إنه لم يتلق جواباً عندما سأل هذا السؤال لأول مرة . وكل ما حصل عليه هو خطب عن غموض البحوث وتعيمها . وبعد طرح السؤال على مدى بضع سنوات بدأ يتلقى ريوياً ، وبعد عدة سنوات أخرى بدأ يحصل على نتائج البحوث .

### «التنافس الاشتراكي» في قطاع الخدمة

يتمثل النوع الثاني من مؤسسة الخدمة في المدرسة والجامعة وأيضاً المستشفى . ويدخل هنا أيضاً أغلب موظفي الخدمة في منشآت الأعمال الحرة . إن ما يحتاجونه في هذا المجال هو التنافس الاشتراكي عند لانج .

والعميل في هذا النوع من مؤسسات الخدمة لا يعتبر عميلاً حقيقياً ، بل هو دافع جزية . فهو يدفع لمؤسسة الخدمة ، سواء أراد أم لم يرد ، من الضرائب ومن الجبايات مثل التأمين الإجباري ، ومن مخصصات النفقات غير المباشرة ، إن ناتج هذه المؤسسات لا يلبي أي رغبة ، فهو يلبي احتياجاً . فالمدرسة والمستشفى وكذا موظفو الخدمة في منشآت الأعمال الحرة تمد كل فرد بما يحتاجه وبما يجب أن يحتاجه ، لأن في ذلك فائدة له أو فائدة للمجتمع .

ويعتبر هذا النوع من مؤسسات الخدمة معيارياً إذا استخدمنا لغة المناطق . ويهدف إلى دفع عائلته لأن يكونوا شيئاً ما ، وأن يفعلوا شيئاً ما ، وأن يتصرفوا بطريقة خاصة ، وأن يعرفوا أشياء معينة ، وأن يعتقدوا في أشياء معينة . ومعظم مؤسسات الخدمة من هذا النوع الثاني يوفر سلعاً عامة لا يمكن توفيرها - حتى باطى تكلفة في الغالب - إلا

على أساس جماعي . ولأن هذه المؤسسات معيارية من ناحية ولأنها توفر سلعاً عامة من ناحية أخرى ، فلا يمكن تمويلها إلا من الضرائب ومخصصات النفقات غير المباشرة أو من الجبايات الإجبارية الأخرى .

إن مؤسسات الخدمة من هذا النوع الثاني مؤسسات خدمة نموذجية لمجتمع متقدم، وعلامة مؤسسية له . أما الاحتكارات والمؤسسات الحكومية (أى المؤسسات من النوع الأول والثالث) فهي السائدة فى المجتمعات الفقيرة . ولكن مؤسسات الخدمة من النوع الثانى تصبح محورية فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وأدائها حاسماً فى المجتمع المتقدم الحديث . وفى المجتمعات المتقدمة – أو فى الأعمال الحرة المتقدمة – فإن مؤسسات الخدمة هذه هى التى تلمس عن قرب الحياة اليومية للمواطن أو المدير .

إن كلامنا المنمق ينور حول «حق كل طفل فى التعليم» . ويشكو الصغار من إرغامهم على الذهاب إلى المدارس . وهم أقرب للحق من الكلام المنمق التقليدى . ونتكلم عن «حق كل مواطن فى رعاية صحية مناسبة» . إن هذا الحق لم يتم الوفاء به بعد فى الولايات المتحدة . ومع ذلك فإننا فى سبيلنا إلى رعاية صحية إجبارية . وفى كثير من الشركات ، على سبيل المثال ، يطلب من المديرين التنفيذيين إجراء فحص جسمانى شامل سنوياً ، وإلا فإنهم سيفقدون إجازاتهم أو لا تدفع مرتباتهم . وعندما يتحول الاهتمام إلى الطب الوقائى بالنسبة لأعداد كبيرة من الناس ، كما يحتمل أن يحدث فى غضون فترة قصيرة ، فإننا سنطالب كل فرد بالتقدم للحصول على الخدمة الصحية ، بمعنى أننا سنجعل الرعاية الصحية أمراً إجبارياً .

وينصح كثيرون بضرورة استخدام موظفى الخدمات داخل الشركات . ولا يسأل مديرو التسويق فى أقسام شركة كبيرة لامركزية عما إذا كانوا يرغبون فى حضور المناظرات الخاصة بالتسويق التى يقيمها المسئولون عن التسويق المركزى للشركة ، بل إنهم يتلقون الأوامر بالحضور .

ويجب أن يكون الهدف (أى الرسالة الكلية) عاماً بالنسبة لمثل هذا النوع من مؤسسات الخدمة . ويجب أن يكون هناك حد أدنى للأداء والنتائج . وللحصول على الأداء ، خاصة فى المؤسسات التى يملكها الشعب ، يفضل أن تكون لها إدارة ذاتية ولا يجب أن

تديرها الحكومة ، حتى إذا كانت الحكومة تشرف عليها وتنظمها . ويجب أن يكون أمام المستهلك عدد مناسب من الاختيارات بين السبل المختلفة لإنجاز الرسالة الأساسية، وبين الأولويات المختلفة والطرق المختلفة في التنفيذ . كما يجب أن تكون هناك منافسة كافية لهذه المؤسسات لكي تحافظ على مستويات الأداء .

إننا نتكلم اليوم في الولايات المتحدة عن نظام الوثيقة النقدية في التعليم الابتدائي والثانوي تدفع الحكومة بمقتضاه لأي مدرسة معتمدة يلتحق بها الطفل مبلغاً يساوي تكلفة تعليم الطفل في أي مدرسة حكومية ، بصرف النظر عن مدى الحرية التي تعطى للمدرسة في ظل خطة هذه الوثيقة. وبالطبع لن تكون أي من هذه المدارس صالحة إلا إذا وعدت بإعطاء تلاميذها قسراً مناسباً من المهارات الأساسية، مثل القراءة والكتابة والحساب. وقد نترك المدرسة حق تقرير الطريقة التي تستخدمها فهناك مجال للتجريب ، من النظام المدرسي المتشدد التقليدي إلى نظام المناورات السلوكية في «المدارس المفتوحة» الإنجليزية أو طرق التعليم الحر . ولكن ذلك ستصحبه بالطبع أهداف أساسية وحد أدنى من مستويات التعليم يتم الإصرار على تنفيذه . وبالمثل، لن يتم إشراك المدارس التي يتم فيها تدريس حرب عصابات حضرية في أحياء السود . ولن يكون هناك اختيار في ذهاب الطفل للمدرسة ، لأنه سيذهب سواء رضى هو وأهله أم لا .

وسنقوم في مجال الرعاية الصحية أيضاً بوضع نظام يرسخ مبدأ أحقية كل فرد في رعاية صحية مدعومة من صندوق تأمينات الموظفين أو من الحكومة للفقراء والمسنين . ومع ذلك فإننا نشجع التمييز الكبير بين الخطط المختلفة، والتنافس بين مختلف أنواع مؤسسات الرعاية الصحية ذات الخطط المختلفة والأولويات المختلفة إن هذا هو الطريق إلى أقدم خطة قومية للرعاية الصحية التي اتبعتها ألمانيا .

وسنمضي الآن مثلاً على تطبيق نفس الطريقة على موظفي الخدمة في منشآت الأعمال الحرة الكبيرة. لقد كانت هناك شركة متعددة الجنسيات تنتج سلعاً استهلاكية ذات اسم تجارى وتبيعها، وتعرف عملها على أنه «تسويق» . وقد يتوقع المرء أن يجد في هذه الشركة، بناءً على هذا التعريف، موظفين كثيرين للخدمات التسويقية. ولكن عدد الموظفين بها صغير على نحو ملحوظ. فهناك نائب رئيس للتسويق في الإدارة العليا وهو الرجل

الثاني في الشركة . غير أن خدمات التسويق لا تتبعه بل تتبع مدير الخدمات التسويقية. وكان لدى موظفي الخدمات التسويقية ميزانية صغيرة، يدفع منها لتدريب أفراد الخدمات التسويقية، ويدفع منها للأبحاث في مجال التسويق والمكتبة وهكذا، ولكن لا يدفع منها للخدمات التسويقية لعمل الشركة . وكانت الشركة تتكون من خمس وأربعين إلى خمسين منشأة أعمال حرة لامركزية تدار ذاتياً وموزعة على أكثر من ثلاثين دولة، وكل منها مسئولة عن أدائها التسويقي ونتائجها التسويقية. وكان من الممكن للمدير المحلي العام استخدام موظفي الخدمة التسويقية كي يصل إلى هذه النتائج، ولكنه ليس مضطراً للقيام بهذا. ومن حقه استخدام مستشارين من الخارج حسب اختياره ، أو إذا رغب في ذلك لن يكون بحاجة إلى استخدام موظفي تسويق إلا من يكون مستشاراً تسويقياً له. ولم يكن يدفع مصاريف للخدمة التسويقية إلا إذا استخدم مجموعته هو . وكان موظفو الخدمة يراجعون مستويات التسويق وأداء التسويق في كل وحدة. لقد استخدم حوالي ثمانية عشر أو عشرين مديراً للأقسام أو الأقاليم في هذه الشركة موظفي الخدمة التسويقية . واستخدم أحد عشر أو اثنا عشر منهم مستشارين خارجيين، وقام اثنا عشر آخرون بتجنب استخدام موظفي الخدمة، سواء داخل أو خارج الشركة. ولم تظهر نتائج التسويق لهؤلاء الرجال أى علاقة بينها وبين طريقتهم في العمل . وفيما بين ذوي الأداء الأفضل والأداء السيئ هناك أقسام قامت باستخدام موظفي التسويق الخاصة بالشركة، وأقسام قامت باستخدام مستشارين خارجيين، وأقسام لم تستخدم موظفين تسويقيين على الإطلاق. وحتى أقل الأقسام من حيث الأداء في هذه الشركة حققت مستويات عالية ونتائج تسويقية جيدة. إن موظفي الخدمة التسويقية من بين أحسن ما عرفت من ناحية فاعليتها وأدائها وروحها وحماستها .

## مؤسسات السيطرة

والنوع الثالث لمؤسسات الخدمة هو الأنشطة الحكومية التقليدية ، مثل إدارة العدل والدفاع وكل الأنشطة المختصة بوضع السياسة. وهذه المؤسسات لا توفر سلعاً عامة بالمعنى الاقتصادي ولكنها توفر السيطرة.

والاستغلال الإداري ليس ممكناً هنا . والمنافسة، إذا كانت ممكنة بأي حال، ليست

مرغوباً فيها، فهذه المؤسسات يجب أن تكون تحت سيطرة الحكومة المباشرة، وأن تدار بواسطة الحكومة، ومع ذلك فإن أنشطتها تتطلب النظام الخاص بالأهداف والأولويات وقياسات النتائج.

ولهذا تتطلب هذه المؤسسات مراجعة مستقلة منظمة لوعودها، وللافتراضات التي تبني عليها نفسها وأدائها، ولا توجد طريقة لبناء تنفيذية مرتدة من النتائج في هذه المؤسسات. ومن ثمة لا يمكن إخضاعها لأي نظام إلا إلى التحليل والمراجعة.

إن مؤسسة المراجعة العامة تم قبولها في الحكومة في القرن التاسع عشر (رغم أنها ترجع إلى فرنسا لويس الرابع عشر أي إلى أواخر القرن السابع عشر كما أنها تأسست على نحو ما هي عليه في الوقت الحاضر في أوائل عام 1760 على يد فريديك العظيم ملك بروسيا). واليوم نجد أنه من الأمور العادية أن تقيم الحكومة إدارة منفصلة ومستقلة ذات أفرع تنفيذية وتشريعية، تقوم بمراجعة المصروفات، وتكشف للجمهور عن القش والمخالفات ونقص الكفاءة الجسيم.

ولما أصبحت مؤسسات الخدمة مركزية وهامة ومكلفة للغاية، فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى مراجع عام للأهداف والأداء. وسنضطر إلى النظر في سياسات الحكومة المقترحة وقوانينها وبرامجها. وكذلك إلى النظر في سياسات وبرامج ونشاطات موظفي الخدمة، وأن نسأل «هل هناك واقعية في الأهداف؟ وهل من الممكن الحصول عليها أم أنها مجرد كلام منمق؟ وهل تتناسب الاحتياجات المفروضة إشباعها؟ وهل وضعت الأهداف المناسبة؟ وهل تم التفكير في الأولويات؟ وهل تتناسب النتائج مع الوعود والآمال؟»

وربما بدأت الحكومة الأمريكية في إدراك هذه الحاجة. وهذا يفسر التغيير الذي جد في الاسم من « مكتب الميزانية » إلى « مكتب الإدارة والميزانية ». ولكن هذا الجهاز الجديد ما زال إدارة خاصة بالرئيس ويقع في مكتبه التنفيذي. ولكي يقدم النتائج يجب أن يكون هذا الجهاز مستقلاً، كما يجب أن يكون له حق وواجب مراجعة التشريعات المقترحة، أي مراجعة التشريع، مثلما يفترض أن يقوم الآن بمراقبة تنفيذ البرامج التي سبق إقرارها. وهذا ما يقدمه مكتب الإدارة والميزانية حتى الآن. لقد عرفنا الآن أن أداء مؤسسات الخدمة في الحكومة الفيدرالية يتطلب مراجعة منتظمة للأهداف والأداء، والتنازل

عن الماضي بطريقة منظمة.

وعلىنا أن نذهب إلى أبعد من هذا ، وأن نقبل أن كل إدارة حكومية وكل عمل للهيئة التشريعية يعتبر غير مستديم ، وأن يكون هذا القبول كافتراض أساسى ويجب أن يعتبر أى نشاط جديد وأى إدارة جديدة وأى برنامج جديد سارياً لمدة محدودة ، وتمتد هذه الفترة فقط إذا أثبتت النتائج صلاحية الأهداف والوسائل المختارة لتحقيقه. وقد يبدو هذا عملاً خيالياً ، خاصة فى الحكومة . ولكن خارج الحكومة ، أى فى مؤسسات الخدمة الأخرى ، مثل المؤسسات التى يجب أن تدار ذاتياً بالرغم من أنها مؤسسات عامة، فإن اتباعه يعد أمراً واجباً . لقد أصبح المجتمع فى غاية الضجر من نقص الأداء والنتائج فى مؤسسات الخدمة ولايطبق النظم التقليدية الدائمة .

إن الفشل فى إلغاء البرامج غير المنتجة ، هو المسئول عن أسوأ مشكلاتنا وهو السبب فى فشل البرامج الزراعية فى الولايات المتحدة والسوق المشتركة ، وهو السبب فى فوضى الرفاهية التى تهدد بتدمير مدننا ، كما أنه السبب فى فشل برامجنا للتنمية الدولية، التى تهدد بحرب عنصرية عالمية بين الفقراء الملونين والأغنياء البيض .

والفشل فى التغذية المرتدة من النتائج سيهدد، البيئة وجهودنا لإنقاذها فى الغد . إننا نحتاج بشدة إلى النتائج الطيبة . ولكننا حتى الآن لم نقم بالتفكير فيما نحتاجه أو فى وضع أولويات له ، كما لم نقم بتنظيم تغذية مرتدة من النتائج الخاصة بالاتجاه والأولويات والجهود الخاصة بالتنوع البيئية. ويمكننا القول أو التنبؤ بأن عملنا لن يأت بأى نتائج فى هذا المجال ، وهذا يعنى أننا على وهم باطل

إن ما نحتاجه مؤسسات الخدمة ليس الإدارة على طريقة منشآت الأعمال الحرة. إنها بحاجة أن تخضع لاختبارات الأداء بأكبر قدر ممكن. وأن تكون مثل المستشفى أو الجامعة أو الحكومة وهكذا . وبعبارة أخرى ، فهى تحتاج للتفكير فى وظائفها الخاصة وأغراضها ورسالتها.

وما نحتاج إليه مؤسسات الخدمة ليس رجال أفضل، بل نحتاج إلى أفراد يؤمنون بالعمل الإدارى بطريقة منهجية ويركزون أنفسهم ومؤسساتهم على الأداء والنتائج ، إنها

تحتاج إلى الكفاءة أى السيطرة على التكاليف . وفوق كل هذا، تحتاج إلى الفعالية : أى التأكيد على النتائج السليمة.

إن بعض مؤسسات الخدمة يعانى اليوم من قلة المديرين وأغلبها يموج بالمديرين، ويعانى من كثرة الإجراءات، والرسم البياني التنظيمى للشركة، وأساليب الإدارة . إن ما يجب أن نتعلمه الآن هو كيفية إدارة مؤسسات الخدمة لتحقيق الأداء. إن هذا الأمر قد يكون أكبر وأهم واجب إدارى فى هذا القرن.



## العمل المنتج والعامل المنجز

إن جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً هو البعد الرئيسى الثانى فى المهمة الإدارية . ونحن لا نعلم سوى نذر يسير عن هذا الأمر. إن القصص والحكايات متوفرة ولكنها جوفاء، ولكن المعرفة الحقيقية نادرة . ونحن نعلم أن العمل والقوى العاملة تجتاز تغييرات اليوم أعظم من أى وقت منذ الثورة الصناعية التى بدأت منذ قرنين من الزمان . كما نعلم أننا، على الأقل فى الدول المتقدمة، نحتاج إلى طرق جذرية جديدة للتحليل والتركيب والسيطرة على العمل والإنتاج، وعلى ميكل للوظائف وعلاقات للعمل، وإلى ميكل المكافآت الاقتصادية التى تزيد من إحساس العمال بالمسئولية. ونحن نعرف أن علينا أن ننقل من «إدارة الأفراد» على أنها «مركز للتكلفة» ومشكلة» إلى قيادة للأفراد .

\*\*\*\*\*



## الحقائق الجديدة



العمل وازدواجيته ، العمل والقيام بالعمل ، العمل والعامل في تغيير سريع ، «مجتمع الموظفين» ، التحول إلى العامل المؤهل ، أزمة العامل اليدوي ، عمال التشييد ضد الاحرار ، أزمة اتحاد العمال ، إدارة العامل المؤهل ، التحدي الجديد ، ما هي الإنتاجية في العمل المعرفي ؟ ، ما هو الإنجاز ؟ ، تقسيم القوة العاملة إلى قطاعات ، الفكرة الشاطنة عن «سياسة موحدة لإدارة شئون الأفراد» ، «الجيل الجديد» .

لا يوجد في اللغة سوى قليل من الكلمات التي لها معنى مزوج مثل كلمة «العمل» المشحونة بالانفعالات . فهناك «عمل وراحة» ، و«الراحة» أمر طيب . لكن ما إذا كان التقاعد أفضل من العمل فأمر مشكوك فيه . ولا جدال في أن العمل أفضل من إضاعة الوقت هدرًا . والابتعاد عن العمل ليس أمرًا طيبًا على الإطلاق - بل هو كارثة .

وهناك «عمل ولعب» و«اللعب» يحمل معنى لطيفاً . ولكن «اللعب في مجال الجراحة» ليس خيراً على الإطلاق . فالعمل يمكن أن يكون إنجازاً كبيراً كما في عبارة «عمل حياة الفنان» . أو يمكن أن يكون عملاً شاقاً ويقصم الظهر ، وخسراً تاماً .

وهكذا توضح اللغة تماماً أن العمل كلمة معقدة ، فالعمل يكمن في حياة الإنسان وفي انفعالاته وفي وجوده في المجتمع والجماعة ، وحتى في علاقته مع نفسه .

إن لفظ «عمل» اسم وفعل . وهناك «العمل» و «ممارسة العمل» وكلاهما يعتمد على الآخر تماماً . فإذا لم يعمل أحدهم فلن يتم أى عمل وما لم يكن هناك عمل فلن توجد ممارسة العمل نفسها أو عملية القيام بالعمل .

إلا أن العمل وممارسة العمل أمران مختلفان . فالعمل غير شخصي ، إنه موضوعي . «إنه شيء ما» ولا يمكن وزن أو قياس كل عمل . وأكثر الأعمال التصاقاً بالفرد تعتبر شيئاً خارجاً عن العامل، ومستقلة عنه .

وما يفرق بين العمل واللعب سؤال لم يجد إجابة شافية عنه . والنشاط في كليهما واحد حتى في أدق التفاصيل . إلا أن الاثنين يختلفان سيكولوجياً واجتماعياً تمام الاختلاف . والفرق الحقيقي هو أن العمل على خلاف اللعب ليس شيئاً شخصياً . إنه موضوعي . والعمل له نتائج خارج نطاق العامل . إن الغرض من اللعب كامن في اللاعب ، والغرض من العمل كامن في المستخدم للمنتج الأخير . وحيث أن المنتج الأخير لا يحدده اللاعب بل يحدده الآخرون ، فإننا لا نتحدث عن اللعب بل نتحدث عن العمل . نقول إن أحدهم يلعب الشطرنج ، ونقول أيضاً إن أحداً يعمل في مشكلة خاصة بالشطرنج . وحتى عمل الفنان غير شخصي وهو «شيء ما» . ولكي يتمتع العمل الفني بمصادقية فنية يجب أن يكون العمل الفني امتداداً لشخصية الفنان بالفعل ، وإلا كان فنه عقيماً وأكاديمياً وليست له قدرة على تحريك المشاعر ، ولكن أكثر الرسامين ذاتية لن يسأل عندما ينظر إلى لوحته التي انتهت لتوه من رسمها: «هل هذا هو أنا؟» ولكن سؤاله سيكون «هل هذا الرسم سليم؟»

وكما لوحظ دائماً ، لن يستمتع أى مستمع أن يخمن الاضطراب وخيبة الأمل التي عاشها بيتهوفن عندما ألف ألحان سيمفونيته السابعة التي تزخر بالبهجة والسعادة . وفي الواقع ، فإن الظروف التي تم في ظلها إنتاج العمل لا تضيف شيئاً إلى نشوة المستمع أو إلى تقديره للموسيقى أو إلى قدرة هذه الموسيقى على تحريك المشاعر .

ولكن العمل يؤديه فرد واحد من البشر وهو العامل . والعمل نشاط بشري لا يعادله شيء . وعلى هذا فممارسة العمل خليط من علم وطلائف الأعضاء وعلم النفس والمجتمع والجماعة والشخصية والاقتصاد والقوة . وتقول العبارة الدارجة في العلاقات الإنسانية

القديمة «لا يستطيع المرء أن يستأجر يداً للعمل ، فإن الرجل بأكمله سيحضر معها» .

لذلك فالعمل وممارسة العمل يتبعان قوانين مختلفة . فالعمل ينتمي إلى عالم الأشياء . وله منطق الموضوعي غير الشخصي . أما ممارسة العمل فهي تنتمي إلى عالم الإنسان ، ولها ديناميكياتها . ومع ذلك فالمدير دائماً يدير كلاً من العمل وممارسة العمل . وعليه أن يجعل العمل منتجاً والعامل منجزاً للعمل ، وعليه دمج العمل مع العامل .

إن كلا من العمل والعامل يقعان في فترة زمنية تتميز بالتغير السريع . فالتغيرات التي ستسود الفترة الباقية من هذا القرن ، وعلى الأغلب ستسود القرن التالي أيضاً ، أكثر التغيرات جذرية التي بدأت مع الثورة الصناعية منذ أكثر من مائتي عام مضت .

ويعمل معظم السكان ، في البلاد المتقدمة بالتأكيد الآن كموظفين . وهم يعملون في منظمات أكثر مما يعملون لأنفسهم . ويعملون في الخارج بعيداً عن عائلاتهم . وأصبح المجتمع مجتمعاً للموظفين . ومنذ قرن مضى ، كان أغلب الناس وبخاصة الفلاحين بالطبع - يعملون إما بأنفسهم أو في مجموعات صغيرة جداً . وكان العمل مركزاً حول المنزل .

وفي نفس الوقت ، كان مركز الثقل في قوة العمل ينتقل من العامل اليدوي إلى العامل المؤهل ونسبة أكبر وأكبر من قوة العمل في الدول المتقدمة لا تعمل بيديها سواء كانوا عمال مهرة أم غير مهرة ، بل تعمل بالأفكار والمفاهيم والنظريات . وباستخدام التعبير الماركسي أو الروسي إنهم عمال «أذكيا» . ونتائج عملهم ليس شيئاً ملموساً ، بل معرفة وأفكار . ومنذ نصف قرن مضى كان العمل المعرفي يؤديه أساساً مهنيون مستقلون بذاتهم يعملون بمفردهم أو في مجموعات صغيرة وكان معظم قوة العمل تتمثل في العمال اليدويين ولا يحتاج العمل المعرفي إلى مهارة عالية أو تعليم عالٍ . ومع ذلك ، لا تحتاج عملية ترتيب الملفات إلى قدرة عقلية عالية أو تعليم عالٍ . فليست أنوات موظف الملفات المطرقة والمنجل ، ولكنها حروف الهجاء أي التجريد ذي المستوى العالي والرمز وليست الشيء ذاته . ونحن لا نتعلم حروف الهجاء عن طريق الخبرة ، ولكننا نتعلمها عن طريق التعليم الرسمي .

## أزمة العامل اليدوي

تعني هذه التغييرات في المقام الأول أزمة للعامل اليدوي ومنظّمته الخاصة وهي اتحاد العمال .

لقد ناضل العامل الينوى ابن الثورة الصناعية، فى مجال الصناعة لمدة مائتى عام لتحقيق مكسب الأمن الاقتصادى والمكانة الشخصية والقوة فى المجتمع الصناعى. وكان تقدمه مذهباً فى أثناء الخمسين عاماً الماضية، وبعد الحرب العالمية الأولى، ووجدنا العامل الينوى فى معظم الدول المتقدمة قد حصل على أمان اقتصادى كبير وعلى مستوى دخل يفوق ما كان للطبقة المتوسطة الغنية فى الأمس مع قوة سياسية متزايدة، بعد أن كان ينتمى إلى الطبقة «البروليتارية» بالأمس ويعانى من شظف العيش وحييا على حد الكفاف.

ومع ظهور العامل المؤهل تعرض العامل الينوى للخطر مرة أخرى . لم يتهدد أمنه الاقتصادى، بل على العكس أصبح أمنه أكثر ثباتاً ، ولكن مركزه الاجتماعى والشخصى بدأ فى الزوال . ففى الدول المتقدمة أصبح العامل الصناعى يرى نفسه محروماً تماماً وأنه مهزوم وخاسر حتى قبل أن يبدأ - وبخاصة الشباب . وهذا ليس عاقبة تصرفات الإدارة، بل التطورات الاجتماعية والضغوط التى ولدتها.

وفى المجتمعات المتقدمة يظل ، على نحو متزايد، أعضاء الطبقة العاملة الذين يتسمون بالقدرة والذكاء والطموح فى الدراسة إلى ما بعد الدرجة التى يصبحون فيها جديرين بالعمل الينوى وجميع الضغوط من جانب المجتمع والعائلة والجيران والجماعة والمدرسة تدفع بالشباب إلى مزيد من الدراسة . والشخص الذى يترك المدرسة فى سن الخامسة عشر عاماً أو نحو ذلك ، وهى السن التى تؤهله للعمل الينوى، يعتبر متخلفاً عن الدراسة وفاشلاً ومرفوضاً من المجتمع.

فالعامل الينوى الشاب فى الوقت الحاضر يبدأ حياته بالرفض والإحساس بالفشل والاقتناع بئته مواطن من الدرجة الثانية. وفى أغلب الدول المتقدمة (ربما تكون بريطانيا وفرنسا الاستثناء الوحيد رغم أن الأمور تتغير هناك بسرعة كبيرة) ظل أعضاء أسرته المقربين ، من أخ وأخت وابن عم أو خال فى الدراسة ويتخرجون مؤهلين للعمل العلمى، والطبقة الاجتماعية العالية .

وفى الحقيقة يميل الشباب من العمال نوى الياقات الزرقاء أنفسهم إلى الدراسة العالية، على الأقل فى الولايات المتحدة ، فمعظمهم ينهى الدراسة الثانوية، وأكثر من

نصفهم يذهب إلى إحدى الكليات لمدة عام على الأقل ثم يتخلفون عنها. ولكن هذا يضيف إلى شعور العامل اليدوي الشاب بالهزيمة وبالرفض. ومنذ حوالي خمسة وسبعين عاماً أو مائة عام مضت كانت هناك طبقة عاملة تتمتع باحترام النفس، وكانت تعتبر نفسها مساوية للطبقات الأعلى منها، فيما عدا ما يختص بالدخل والمركز الاقتصادي.

إلا أن العامل اليدوي في النول المتقدمة اليوم لا يحترم نفسه وهذا يعطيه بالطبع شعوراً بالمرارة والشك وعدم الثقة بالنفس وبالمنظمة والإدارة بالإضافة إلى شعوره بالامتعاض إنه ليس ثورياً كما كان أبائوه وأجداده لأن الواضح لديه أن الثورة لا يمكنها تغيير الظروف الأساسية. بغض النظر عن حقيقة أن العمال المؤهلين على خلاف ماجات به النبوة الماركسية منذ خمسين سنة مضت، يتزايدون ليصبحوا أغلبية ساحقة بدلاً من طبقة البروليتاريا. ولكن العامل اليدوي اليوم أصبح مجاهداً، والمرجح أن يصبح أكثر جهاداً طالما استمر مركز الثقل الاجتماعي في التحرك نحو العمل المعرفي ونحو العامل المؤهل.

ما زالت الأحاديث الطنانة لأحزاب العمال وحركاتهم تتناول الرأسماليين وتحو باللائمة على نظام الرأسمالية. غير أن الحرب الطبقة تدور رحاها حامية الوطيس بين أصحاب القبعات الصلبة أي العمال اليدويين والليبراليين أي العمال المؤهلين المستخدمين الذين ينتمون إلى الطبقة المتوسطة. ولقد كان ائتلافهم في كل مكان - في النظام الجديد بأمريكا وأحزاب العمل الديمقراطي الاشتراكي في أوروبا (ابتداءً بائتلاف «ليب - لاب» الذي أتى بأول حكومة «حديثة» إلى السلطة هي وزارة جورج لويد في عام 1907 الذي أوجد اليسار التقدمي وسيطر على السياسة في كل النول المتقدمة طوال الجزء الأكبر من هذا القرن. وسيكون الانقسام المتزايد بين هاتين الفئتين هو الحدث السياسي الرئيسي في الفترة الباقية من هذا القرن.

وفي الولايات المتحدة - وبدرجة أقل في بريطانيا وأوروبا الغربية - جلبت سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية تحولاً كبيراً في الفرص والقوة والمركز الشخصي، التي كانت لدى العمال، إلى المهنيين من الطبقة الوسطى، أي المدرسين والعمال الاجتماعيين ومديري برامج الحكومة. ولقد تغيرت الحصص النسبية للدخل القومي من الأجور والمرتبات ومن

الدخل على الممتلكات تغيراً بسيطاً في هذه السنوات. ولم يتغير توزيع الدخل بين الدخل العالية والمنخفضة كثيراً. ولكن المجموعة المتوسطة حققت كسباً عظيماً وخاصة الفئة المرتبطة بالعمال. ومهما كان ما يهم البرامج الاجتماعية أن تحققه بالنول المتقدمة في السنوات الخمسة والعشرين الأخيرة ، فقد كانت أول نتائجها وأهمها زيادة العمال المؤهلين المستخدمين من الطبقة المتوسطة من حيث العدد والدخل والقوة .

وهناك ظل كبير من الشك على الغرض القديم بأن المصروفات المدرسية العالية لكل طفل تعنى بالضرورة تعليماً أفضل ومدارس أفضل . ولكن ذلك يعنى بالتأكيد دخلاً أكبر لمدرسين أكثر. وهناك شك فيما إذا كانت برامج الحرب ضد الفقر في أمريكا قد ساعدت كثيراً من الفقراء، ولكنها أوجدت وظائف مجزية لا تعد ولا تحصى للموظفين الاجتماعيين والمحاسبين والمديرين . وفي حين أن البيئة قد تستفيد من حملة التوعية البيئية أكثر مما استفاد الفقراء من الحرب ضد الفقر، فإن أول المستفيدين من هذه الحملة طبعاً هم علماء الأحياء والمهندسين والكيميائيين وغيرهم . إن كل هذه البرامج يتم الصرف عليها من الضرائب المستحقة على مجموعات الدخل المتوسطة - ولا يوجد أساس ضريبية آخر في أي دولة متقدمة ، أكبر منه ، وعبارة «مجموعة الدخل المتوسط» - تمبير لطيف من جانب الاقتصاديين لكلمة «العمال» الذين لا مفر لهم من دفع تكلفة معظم هذه البرامج التي يستفيد منها مباشرة « الأفراد الذين يعملون بالمعرفة» ، المتعلمين الذين يحصلون على أجور أفضل . ولأن هذا الابتزاز يتم باسم التقدم ومن أجل الليبراليين أو قضاياء «الجناح اليساري» فإنه يعتبر انتهاك للحقوق - على الأقل في نظر أصحاب القبعات الصلبة.

## أزمة نقابات العمال

إن التغييرات في المركز الاعتباري للعامل اليدوي، التي صاحبت التحول إلى تأكيد العمل المعرفي والعامل المؤهل لم تحدث انقساماً طبقياً جديداً فحسب - على وجه الاحتمال أكثر من الخلاف والشقاق الذي أقام طبقة البروليتاريا في مواجهة الطبقة البرجوازية في العقود الأولى من القرن التاسع عشر - بل أدى إلى كثير من الضيق والهرج في مؤسسة العامل اليدوي ذاتها أي «اتحاد العمال» . وربما كانت أكثر العلامات وضوحاً لهذا الهبوط الحاد في نوع قيادة اتحاد العمال - إلى حد كبير - بمثابة نتيجة للانفجار التعليمي . وقد



كانت قيادة اتحاد العمال الفرصة - أمام القادر والطموح من شباب العمال بالأمس الذي اضطره نقص الإمكانيات إلى هجر الدراسة وبالتالي إلى الحرمان من الخروج من الطبقة العاملة إلى الطبقة المتوسطة أو إلى مراتب الرؤساء في العمل.

ولقد كان المرحوم والتر روثر Walter Reuther من اتحاد عمال السيارات المتحدین أكثر الناس شهرة واحتراماً وأقواهم كزعيم للعمال على مدى خمسة وعشرين عاماً . وقد بدأ روثر حياته في العشرينيات بالذهاب إلى الجامعة، ولو كان قد أكمل تعليمه بها وحصل على درجة في التخرج، لأمكنه بعد عشرين عاماً الوصول إلى القمة في صناعة السيارات . فقد كان لديه الدافع والطموح والذكاء والقدرة على السيطرة على مشاكل العمل والاقتصاد، وكان بارعاً في السياسة التنظيمية ويعرف كيف يقيم الآلة السياسية الداخلية . وكان أيضاً من رجال التنظيم المخلصين . إلا أن بدايته بالمعتقدات الاشتراكية قد غيرت من حياته . ومع ذلك ، فقد كان هنري فورد يعتبر في وقت من الأوقات «فوضوياً» . إن كثيرين من معظم الرجال الذين أداروا صناعة السيارات في الأربعينيات وأوائل الخمسينيات - بما فيهم تشارلس ولسن الذي خلف ألفرد پ . سلون رئيساً تنفيذياً لشركة جنرال موتورز كانت لديهم نفس الخلفية مثل روثر وشبوا في منازل طبقات العمال - التي كان يوجين ديبس الزعيم الاشتراكي الأمريكي فيما قبل الحرب العالمية الأولى معبودها الرئيسي .

ولما بدأت السنوات الأولى للكساد اضطر روثر إلى ترك الجامعة وعمل كميكانيكي في خط تجميع، ومن ذلك الحين تجمعت طاقات الرجل الطموح القادر ووجهت إلى فرصة متاحة لكي يبدأ بها مستقبله الوظيفي وهي قيادة الاتحاد.

وفي البلاد المتقدمة الیوم یبقى الشاب القادر والطموح في المدرسة ويمكنه الاستمرار حتى يحصل على درجة تخرج . ونتيجة لهذا يتقدم في الدرجات المهنية والإدارية، وقد يظل «يسارى» المعتقدات ، ولكن خواصه القيادية لا تتأثر بالطبقة العاملة . إن القادة الذين يتحركون إلى الفراغ الناتج عن هذا ، يحتمل أن يكونوا رجالاً مدفوعين بالاستياء وليس بالطموح . أو رجالاً تنقصهم المقدرة والثقة بالنفس . إنهم قادة متخاذلون ، وأساء موقف يواجه الصناعة ، أن تضطر للتعامل مع قيادة عمالية متخاذلة.

وفي الوقت نفسه، حقيقة أن يرى العامل الشاب نفسه «خاسراً» تجعله يناهض

ويستاء من قادة الاتحاد أنفسهم الذين انتخبهم ووضعهم في مكاتبهم. وفي اللحظة التي يتولى فيها أى إنسان مركزاً قيادياً مهماً في نقابة العمال ، فإنه يصبح تلقائياً ، «مؤسسة» عليه مخالطة العظماء سواء كانوا في الحكومة أو في منشآت الأعمال الحرة وعليه ممارسة القوة، وأن يمتلك مظاهر القوة ، مثل المكتب الكبير والأتباع من المساعدين والمعاونين وأربعة تليفونات على مكتبه، وهكذا . ولكي يكون فعالاً يجب أن يكون «واحداً منهم» وألا يكون «واحداً منا». لقد كان عامل الأسس يرى أن قوة الاتحاد تمثله، وكان فخوراً بأن رئيس الاتحاد أصبح شخصاً ذا سلطة . أما العامل الشاب في هذه الأيام الذي يشعر شعوراً حاداً بأنه خاسر ومنبوذ ، فإنه يقاوم عن فهم سلطة زعيم الاتحاد أكثر مما يقاوم باقى رؤسائه. ونتيجة ذلك، فإن زعماء الاتحادات يفقدون السيطرة على أعضائهم الذين تنكروا لهم وقاوموهم وتبرأوا منهم. وهذا بدوره يجعل الاتحاد يزداد ضعفاً ، لأن الاتحاد يكون عقيماً إذا لم يتمكن من توجيه صوت عضو الاتحاد وسلوكه ولا يضمن مراقبة اتفاق أى عقد ولا يستطيع الاعتماد على دعم الأعضاء لتصرفات زعيم الاتحاد ومركزه.

إن مستقبل نقابة العمال ونورها في المجتمع الصناعي، خاصة في الدول المتقدمة، خارج مجال هذا الكتاب. وهناك ظل من الشك حول أن المساواة الجماعية تلقى بعض المتاعب، سواء كانت بين شركة منفردة ونقابة العمال أم - كما يحدث في أوروبا واليابان - بين إحدى الصناعات واتحاد الصناعة . ولا نعلم إذا كانت «الحرب الصناعية المتمدينة» للمساومات الجماعية - وهي إحدى الإنجازات الكبيرة في السنوات الباكزة من عشرينيات القرن العشرين - ستبقى أم لا فذلك سؤال ما زال مطروحاً. وما سيحل محلها شيء غامض تماماً .

إن كل المحاولات لاستبدال المساومات الجماعية بأى ترتيبات أخرى - مثل المقترحات السويدية الهولندية للتسويات الثلاثية التي أجريت بنجاح من أجل المصلحة القومية التي اشترك فيها ممثلون عن الشعب والإدارة والعمال - لم تدم طويلاً. فهذه الترتيبات قد تجدى في حالات الطوارئ - مثل الفترة التي قامت فيها هولندا بإعادة بناء اقتصادها بعد الحرب العالمية الثانية . ولكنها لم تستطع الصمود أمام الضغوط الكبرى مثل التضخم، فالجيل الجديد من العمال ينيهاها على نحو متزايد .

ولن يتحمل أى اقتصاد - ولا أى مجتمع بطبيعة الحال - جموح الحرب الصناعية، وبخاصة حرب العصابات الصناعية الجاسحة أو الزيادة المتواصلة فى تكاليف العمل والتضخم الهائل المستمر. كما أن سيطرة الحكومة ليست حلاً أيضاً. ولقد نجحت سياسات الأجور - الأسعار على فترات قصيرة فى أفضل الأحوال ولقد محدودة فقط .

وثمة حاجة إلى جهاز لتمثيل العامل أمام الإدارة، ومثل هذا الجهاز يحتاجه العمال كما يحتاجه المجتمع. ويجب أن تكون الإدارة قوة مهما كان بناؤها وبقوتنا فى اختيارها . وأى قوة تحتاج إلى قيود وسيطرة، وإلا أصبحت قوة طاغية . والنقابة جهاز خاص لم يكن معروفاً من قبل وهو الذى يقوم بالحد من قوة الإدارة السياسية . وهى المعارضة التى لن تصبح حكومة . ومع ذلك ، تقوم بوظيفة أساسية للمجتمع الصناعى وذلك فى حدود مجالها المحدود . ولكن قدرتها أخذت فى التضاؤل يوماً بعد يوم فى إمكانية أدائها لهذه الوظيفة .

إن المعارضة التى يقدمها اتحاد العمال ستكون مطلوبة فى المستقبل أكثر مما كانت فى أى وقت مضى. وقد بدأ العامل الينوى يشعر - وهو على حق - بعدم إمكانية الاعتماد على حزب سياسى وتعاطف الأغلبية معه ، وهذا نتيجة للتصفية التدريجية من الحزب للعمل فى عهد النظام الجديد أو الزواج الاجتماعى الديمقراطى بين العامل والليبرالى (أى العامل المؤهل) . كما أن القوة التى تحتاج إلى قيد ليست هى قوة الرؤساء أو الرأسماليين ولكنها قوة الطبقة المتوسطة المتعلمة من العمال المؤهلين . إذ ليس لهم اهتمام كبير بالربح ولكنهم يهتمون بالقوة والسلطة. إن أكثر النزاعات مرارة ليست تلك التى تنشعب فى المشروعات الخاصة أو فى منشآت الأعمال الحرة، ولكنها النزاعات بين حراس البنايات ومجالس الإدارة، وبين معاونين ومدبري المستشفيات، وبين مساعدي التدريس وخريجي الكليات، أو كما فى صناعة الصلب السويدية بين العمال ورؤسائهم الاشتراكيين المخلصين فى الصناعة التى خضعت للتأميم . إنها صراعات بين العمال والمصالح العامة (على الأقل كما يعرفها الليبراليون) . وفى مثل هذه الصراعات، تسعى الأحزاب السياسية إلى أكبر دعم جماهيرى، وفى محاولاتها اجتذاب أغلب الأصوات؛ عليها أن تكون فى جانب الرؤساء، لأنه مهما كان الكلام منمقاً فلن يخفى أن تكلفة أى تسوية لن تدفع من الأرباح، ولكنها ستدفع بالتكديف من الأسعار أو الضرائب .

وقد تواجه مؤسسات الخدمة العامة مشاكل العلاقات الصناعية الصعبة أكثر مما تواجه الأعمال الحرة وهي غير مؤهلة لمواجهةها. فالمستشفيات وإدارات الحكومة والمدارس وغيرها أصبحت تابعة لاتحادات عملية مختلفة. وفي هذه المؤسسات يشعر العمال النيويون أو الكتبة البسطاء أنهم مواطنون من الدرجة الثانية، أكثر من العمال النيويين الموجودين في الصناعات التحويلية أو صناعات الخدمات .

إن الاتحادات نفسها غير قادرة على التفكير في دورها في المستقبل لإيجاد طرق جديدة لهيكليها ووظيفتها، والسبب هو أن القادة الجدد الذين يحلون محل القادة القدامى الحاليين إلى التقاعد أو الذين فارقوا الحياة، غالباً ما يكونوا أقل قدرة وأقل نضجاً وأقل كفاءة. ولكن على نفس القدر من الأهمية أن القادة الجدد لا يستطيعون إحكام قبضتهم على عضويتهم في الاتحادات إلا بأن يكونوا «ضد» كل شيء». وإن يجرى القادة الجدد حتى على طرح أى سؤال، ناهيك عن التقدم بالأجوبة. وليست لديهم الجرأة على القيادة، ولكنهم مضطرون لعمل حركات عنيفة للبقاء في مناصبهم. إن الإخفاق الجدير بالثناء الذى منيت به اتحادات العمال البريطانية في معالجة مشاكل إصلاح الاتحاد التى كان كل أمين عام جديد لكونجرس اتحاد العمال يلزم نفسه بها عند توليه المنصب مثال واحد من أمثلة كثيرة.

ولا يقوم السياسى على الأرجح أيضاً بطرح هذه الأسئلة أو الإجابة عنها، فهو عاجز عن الحركة بين العمال والليبراليين. فإذا كان هو نفسه من الليبراليين، فإنه يكون على خط النار بين اثنين من ناخبيه هو بحاجة إلى دعمهما لكى ينتخب ويبقى فى مكتبه. وإذا لم يكن من الليبراليين فإنه يأمل فى كسب دعم أحد الطرفين الحاقدين عليه . ولذلك قام كل زعيم من المحافظين فى السنوات الأخيرة - مثل نيكسون فى الولايات المتحدة وهيث Heath فى إنجلترا وبيجول De Gaulle وبومبيدو Pompidou فى فرنسا - بتجنب القضية تماماً قدر ما تجنبها الليبراليون . وكان يمكنهم تحت ضغط الرأى العام الذى ساء العرب الصناعية وبخاصة الإضرابات «ضد الصالح العام» من الضغط على قوة النقابات لإيقافهم عند حدهم. كما قد يضطرون فى المستقبل القريب إلى اتخاذ إجراءات ضد احتكارات النقابات - فيما يتعلق بنطاق سلطة أعضاء النقابة فى تقييد حرية التجارة على سبيل المثال. ولكن لا توجد أى بادرة لتوقع إمكانهم معالجة وضع سياسة رئيسية جديدة .

إننا بحاجة إلى سياسة جديدة في العلاقات الصناعية. وفي الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، وسيقوم المديرون في منشآت الأعمال الحرة ومؤسسات الخدمة العامة بالتفكير في مستقبل النقابات ونورها ووظيفتها ومركزها، من خلال كل من المؤسسة والمجتمع. وهذه مسئولية اجتماعية كبرى للإدارة، ولكنها أيضاً مسئولية، عمل حر للإدارة. إن مستقبل الاقتصاد والمجتمع والعمل الحر سيتأثر كثيراً بالطريقة التي سنحل بها أزمة نقابات العمال المتفاقمة، والتفكير في دور نقابات العمل ووظيفتها يعتبر اهتماماً بالنفس بالنسبة للإدارة. والاعتقاد بأن ضعف نقابة العمال يعني قوة الإدارة اعتقاد مضلل. إننا قد نستنكر عملية النقابة العمالية (وأنا نفسي نادراً ما اعتبرني أحد في الحركة العمالية موالياً للنقابة) ولكن إذا وجدت نقابة عمالية، فإن النقابة الضعيفة، التي ليس لها دور راسخ أو وظيفة أو سلطة أو قيادة فعالة وقوية وحازمة، تعني النزاع والممارسات الدعماوية والمطالب الاستفزازية والتوتر والمرارة المتزايدة. ولا تعني قوة الإدارة، وإنما تعني وجود الإحباط الإداري.

### إدارة العامل المؤهل : التحدي الجديد

إن إدارة العامل اليدوي وعلاقات نقابة العمال، وإن تكن في غاية الأهمية بالنسبة للمجتمع فإنها جهود وقائية للمدير. فكل ما يأمل فيه المدير هو احتواء الفساد والعطب الذي تركه مائتي عام من تاريخ الصناعة. فحتى هذا الهدف المحدود، يتطلب تغييرات خطيرة في السياسات والممارسات. وسيتطلب بالتأكيد تغييرات أكثر خطورة في المواقف الإدارية والفروض الإدارية. ولكن الهدف سيكون بسيطاً. فمن الصعب أن يحتفظ المدير بمرض صلبة في مجال الإنتاجية أو الدافع والعلاقات. ولكن استعادة المدير للأرض التي فقدت خلال مائتي عام مما يمكن أن يطلق عليه سوء الإدارة الصناعية، أمر هو في مسيس الحاجة إليه. ولكن يجب اعتباره اليوم أملاً بدلاً من اعتباره توقعاً معقولاً.

إن إدارة العمل المعرفي والعامل المؤهل هما «اليوم والغد» وليس «الأمس». ولأنها مهمة جديدة أساساً فإننا نعلم عنها أقل مما نعلم عن إدارة (أو سوء إدارة) العامل اليدوي. لذا ستكون المهمة أصعب. إلا أنه ليس هناك تركة من المرارة أو الشكوك المتبادلة أو النظريات الطمعية الزائفة أو العادات الشعبية التي شكلت القيود والقواعد والتعليمات

الصلبة . وبالتالي، يمكن إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل بالتركيز على إيجاد سياسات وممارسات صحيحة . ويمكنها التركيز على المستقبل أكثر من حل مشاكل الماضي، وعلى الفرص السانحة بدلاً من «المشكلات» .

إن إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل سوف تتطلب خيالاً فائقاً، وشجاعة فائقة، ونظاماً عالياً من القيادة . وستكون بشكل ما مهمة صعبة تطلب كثيراً من الجهد، أكثر من إدارة العامل اليدوى حتى وقت قريب، لأن أسلحة الخوف – مثل الخوف من المعاناة الاقتصادية، والخوف من أمان الوظيفة، والخوف الجسماني من حرس الشركة أو من سلطة شرطة الولايات – التي كانت كلها تحل محل إدارة العمل اليدوى والعامل اليدوى – كلها أمور فقدت مفعولها ببساطة فى محيط إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل. إن العامل المؤهل، باستثناء المستويات الدنيا من العمل المعرفى، لا ينتج تحت وخز مهماز من الخوف. ولا يمكن أن ينتج إلا من خلال الدافع والتوجيه الذاتى، ويجب أن يكون منجزاً بنجاح فى العمل لكى يتمكن من الإنتاج .

إن الإنتاجية، وسيلة التماسك الاجتماعى بالفعل، تتوقف فى كل مجتمع متقدم على نحو متزايد على القدرة فى جعل العمل المعرفى منتجاً وجعل العامل المؤهل منجزاً . وربما كان ذلك مشكلة اجتماعية رئيسية فى مجتمع المعرفة الجديد. وليست هناك سوابق لإدارة العمل المعرفى. ومن الناحية التقليدية، يقوم بتنفيذ العمل المعرفى الأفراد الذين يعملون بتفسيهم فى جماعات صغيرة . وينفذ العمل المعرفى الآن فى مؤسسات كبيرة ومعقدة ذات إدارة تديرها. والعامل المؤهل ليس خليفة اذلك «المهنى المؤهل» الذى كان موجوداً بالأمس . وإنما هو خليفة للعامل الماهر الذى كان موجوداً بالأمس. لذا يجب تعريف وتحديد وضعه ووظيفته وإسهامه ومركزه فى المنظمة .

والأسوأ من هذا، أنه لا يمكننا تعريف الإنتاجية، ناهيك عن قياسها، بالنسبة لأغلب العمل المعرفى . وقد يستطيع المرء تعريف أو قياس الإنتاجية بالنسبة لموظف الأرضيف أو لعامله البيع فى قسم الخزوات . ولكن الإنتاجية اصطلاح غامض بالنسبة لرجل المبيعات الميدانى الذى يعمل مع منشأة أعمال حرة. فهل الإنتاجية هى مجموع المبيعات؟ أم هى الربح الناتج من المبيعات والذى قد يختلف بدرجة كبيرة نظراً للمجموعة الكبيرة من المنتجات

التي يقوم ببيعها رجل المبيعات؟ أم هي مجموع المبيعات المحتملة بالنسبة لمنطقة بعينها؟ وربما يعتبر الاحتفاظ بعميل قديم أمر هام في إنتاجية رجل المبيعات. وربما تكون قدرته متمثلة في إيجاد أرباح جديدة. وهذه المشكلات معقدة لدرجة أكبر من تعريف الإنتاجية وقياسها، حتى بالنسبة للعامل اليدوي العالي المهارة. فهناك يمكن للمرء دائماً تعريف الإنتاجية وقياسها طبقاً لكمية الناتج - مثل عدد أزواج الأحذية المنتجة في الساعة أو في اليوم أو في الأسبوع، وطبقاً لآلني مستوى من الجودة .

وأكثر من ذلك صعوبة تعريف الإنتاجية لمهندس التصميمات أو لمهندس الخدمة أو لمراقب الجودة أو القائمين على التنبؤ بالمبيعات أو لمدرس (متعذر) أو لعالم بحوث وأخيراً المدير .

تعريف الإنجاز للعامل المؤهل أمر أصعب، فلا يستطيع أحد سوى العامل المؤهل نفسه فهم ما في العمل وأداء الوظيفة والحالة الاجتماعية والاعتداد بالنفس الذي ينشئ الرضا الشخصي ويجعل العامل المؤهل يشعر أنه يسهم ويؤدي ويخدم القيم التي يؤمن بها وأنه يحقق ذاته .

## تقسيم قوة العمل إلى قطاعات

إن قوة العمل ليست مقصورة على العمال اليدويين والعمال المؤهلين. ومن المرجح أن يشكل العامل الكتابي ، الذي يعتبر عامل إنتاج نون أن يعمل على ماكينة ، مجموعة مميزة ومهمة من قطاعات العمل. وعلى نفس القدر من الأهمية الحقيقية التي مفادها أن قوة العمل في جميع الدول المتقدمة تقسم نفسها تبعاً للجنس .

وحتى وقت قريب، كانت النساء يعملن أساساً إما عملاً مؤقتاً في الفترة التي بين إنهاء الدراسة والزواج أو عملاً منخفض المستوى على نحو واضح . ولم تكن زوجات العمال «المحترمين» يقبلن الاستخدام والعمل خارج المنزل . وكانت النساء من الطبقة العليا يعملن بالوظائف المهنية المستقلة مثل قلة من الطبيبات والمحاميات وأستاذات الجامعة . وكانت الاستثناءات منهن يعملن مدرسات في المدارس أو ممرضات بالمستشفى، وكان عليهن الاختيار بين الاستمرار دون زواج أو الاعتزال .

وفى كل الدول المتقدمة - الاستثناء الوحيد اليابان - هناك تغيير كبير فى هذا الصدد. فقد تكون العلامة على تقدم الدولة أن هناك نسبة كبيرة جداً من النساء يعملن موظفات. ويتزايد عدد نساء الطبقة المتوسطة اللاتي يعملن موظفات. فحجم العائلة المحدود وتقلص العمل المنزلى إلى درجة كبيرة بسبب سهولة إدارة المنزل والأدوات المنزلية الميكانيكية والكهربائية دفع كثيراً من نساء الطبقة المتوسطة والعليا إلى الالتحاق بقوة العمل. ومن المرجح أن يستمر هذا الاتجاه. وتمثل القوى الدافعة فى القوى الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وليس فى تحرر المرأة. ولكن المرأة العاملة تتطلب هيكلاً وظيفياً مختلفاً يتناسب مع حقائقها وظروفها. وتتطلب معاملة مختلفة عن معاملة الرجل العامل فيما يتعلق بالوظيفة والمكافآت الاقتصادية والحالة الاجتماعية فى مجتمع المصنع. إذ تحتاج النساء نوات الأطفال، مثلاً، إلى عمل لجزء من الوقت أو لساعات مناسبة فيها مرونة. وبالنسبة للمتزوجات تكون معاشات التقاعد فى الغالب ذات فائدة قليلة عند مقارنتها بالدخول النقدية الأعلى.

والقطاعات المختلفة من قوة العمل لها أيضاً احتياجات مختلفة فيما يتعلق بالمنافع. فعندما يتعلق الأمر بالأجور النقدية فربما يعبر الجميع أن المكافآت نفسها «قيمة». ولكن عندما يتعلق الأمر بأجر التقاعد أو الإسكان أو البدلات التعليمية والرعاية الصحية وغير ذلك من المزايا، فإن احتياجات الأفراد وتوقعاتهم تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للجنس والسن والتبعات العائلية وبالمرحلة فى دورة الحياة وحالة عائلاتهم وغير ذلك .

ومن الناحية التقليدية فإن صاحب العمل، سواء كان منشأة للأعمال الحرة أو مؤسسة أخرى، لديه سياسة شئون أفراد واحدة. أما فى المستقبل، فإن الأمر سيتطلب عدداً من السياسات لشئون الأفراد مساوياً لعدد القطاعات فى قوة العمل. وعلى نحو متزايد، سوف يتطلب تقسيم قوة العمل إلى قطاعات وسائل مختلفة لمهمة جعل العمل منتجاً، وبخاصة مهمة جعل العامل منجزاً.

وهناك مزيد من التغييرات أو التحولات، مثل التحول من العمل اليدوى إلى الأتمتة والتحول من العمل اليدوى إلى الميكنة العالية الكفاءة، وكذا التغييرات فى التكنولوجيا التى ستجعل المهارات اليدوية والعقلية أمراً أياً إلى الزوال بعد عدة سنوات، وهى بالتالى تهدد



الحرف اليدوية والمعارف الراسخة، وكذا استئالة فترة حياة البشر التي جعلت فترة الحياة العاملة مجرد تمهيد لسنوات طويلة من اللاعمل؛ أي اعتزل الخدمة أو التقاعد وغير ذلك .

إلا أن التحديات الثلاثة الرئيسية لإدارة العمل والعمال هي: «حلول مجتمع الموظفين»، والتغير السيكولوجي والاجتماعي «لمركز العامل اليدوي»، الذي مازال يرى نفسه منحدراً إلى أسفل من الطبقة العاملة التي تحترم نفسها إلى مواطن من الدرجة الثانية، رغم أنه الآن أحسن تعليماً وأكثر أجراً. والتغيير الثالث هو ظهور «العمل المعرفي والعامل ذي المعرفة المؤهل»، محوراً اقتصادياً واجتماعياً يطلق عليه بعض الناس ما بعد المجتمع الصناعي .

## الجيل الجديد

إن هذه التغييرات هي التي تفسر حلول جيل جديد من العمال، أي الشباب وبخاصة الشباب العالي التعليم والذي يتحدى في الدول المتقدمة الإدارة التقليدية للعمل والعمال، والتنظيم التقليدي، وكذلك علاقات القوى الاقتصادية التقليدية .

ويرجع سبب ذلك إلى الثراء والذي يقال أن الأخلاق البروتستانتية تدهورت بسببه . غير أن هذا التفسير مغرق في السطحية . ولا شك أن الثراء شيء جديد علينا . ولقد عاش أغلب الناس، طوال التاريخ الإنساني على حد الكفاف . ولم يكن أغلب الناس يعلمون من أين ستأتي وجبتهم القادمة . أما الآن، ففي الدول المتقدمة، أصبحت الغالبية العظمى من الناس تنعم بالأمان الاقتصادي . ولكن ليست هناك أي علامة على أن هذه الأغلبية العظمى - أو حتى أصغر أقلية - قد فقدت شهيتها للمنع الاقتصادية سواء كانت مادية أم غير مادية . بل على العكس، فإن الغالبية العظمى - بعد أن ذاقوا بعض ثمار الإنتاجية - بدأت تشنق على نحو واضح إلى المزيد، أكثر مما يستطيع الاقتصاد إنتاجه حتى الآن . بل أكثر مما تستطيع موارد كوكبنا الصغير تقديمه .

إن التغيير الذي حدث في هيكل العمل وخواصه خلق مطلباً، وهو أن يقوم العمل بإنتاج ما هو أكثر من المنافع الاقتصادية. إن توفير المعيشة لم يعد يكفي، وعلى العمل أن يوفر الحياة أيضاً.

إن الظاهرة المحورية المهمة هنا، ليست هي الثراء، بل إنها المستوى العالي من الآمال. وهذا يعني أنه يلزمنا، أكثر من أى وقت مضى، أن نجعل العمل أكثر إنتاجاً. ويعنى، وفى الوقت نفسه، أن العامل اليبوى الذى يشعر شعوراً نفسياً عميقاً بعدم الأمان، والعامل المؤهل الذى يحتاج إلى تعريف جيد لمركزه الاعتبارى، يتوقعان أن يوفر لهما العمل الرضا اللامادى النفسى والاجتماعى. إنهما لا يتوقعان أن يكون العمل بالضرورة ممتعاً وإنما يتوقعان له أن يكون منجزاً.

## ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل

الحالة البدائية لمعرفتنا. المطالب الثلاثة للعمل المنتج. تحليل تايلور Taylor، إسهامه وحدوده. التركيب والتحكم في العمل. الأبعاد الخمسة للعمل: من حيث علم وظائف الأعضاء وعلم النفس والمجتمع والاقتصاد والقوة. تصميم الماكينة وتصميم الإنسان، العمل لعنة وبركة. العمل رابطة اجتماعية. أموال الأجور، وأموال رأس المال. العمل رزق والعمل تكلفة. سراب ملكية العامل. بعد القوة في ممارسة العمل. التنظيم اغتراب. البعد السادس: القوة في المحيط الاقتصادي. التنظيم: نظام إعادة التوزيع، الفكرة الغاشقة عن البعد السادس - الرغبات تسلسل هرمي ومنظومة. الرغبات تتغير أثناء الإشباع. ماذا يمكن للصدير عمله؟

كان العمل منذ الأزل محور وعي الإنسان . ولا يعرف الإنسان بأنه صانع الأدوات، ولكن صناعة الأدوات والطريقة المنظمة الهادفة في العمل هي النشاط الإنساني المنفرد والمحدد . ولهذا ، فالعمل شأن من شئون الألف سنة السعيدة.

ويأتي الاهتمام بالعمل على رأس القائمة فيما يسمى بالتقليد الغربي. وكان العمل في الكتاب المقدس عقاباً للإنسان من الخطيئة الأصلية، وهبة من الله للإنسان لكي يحتمل خروجه

من الغريوس ونزوله الى الأرض. وفي فجر الحضارة الاغريقية كانت القصيدة الشعرية العظيمة التي ألفها هزيبود عنوانها «العمل والأيام» - وجاءت كلمة «العمل» سابقة على كلمة «الأيام» في تعريف حالة الإنسان وحياة الإنسان، وقال هزيبود الحياة «عمل على مر الزمان».

وما كان دائماً اهتماماً عميقاً أصبح مركزياً في الثورة الصناعية . وكانت النظريات الاقتصادية والاجتماعية تركز على العمل في المائتي عام الماضية. ويصدق هذا على الماركسية بإفراطها في تبسيط التاريخ الذي طبقاً له ينظم المجتمع دائماً وفقاً للطريقة التي تتم بها السيطرة على وسائل الإنتاج أى أنوات العمل، كما يصدق على الاقتصاديين التقليديين والفلاسفة من علماء الاجتماع في باكورة القرن التاسع عشر بفرنسا أو أغلب المذاهب في المائتي سنة الأخيرة.

ومهما كانت أهمية العمل عند الانسان على مر الزمان، فإن الدراسة المنظمة للعمل لم تبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر. وكان فريدريك تايلور أول رجل في التاريخ المدون اعتبر العمل مادة تستحق الملاحظة المنهجية والدراسة. ويرجع الفضل إلى «الإدارة العلمية Scientific Management» لتايلور في موجة الثراء الهائلة في السبعين عاماً الأخيرة ،التي رفعت الجماهير العاملة في الدول المتقدمة، فوق أى مستوى معروف من قبل حتى بالنسبة إلى الأغنياء .ويعتبر أسحق نيوتن (وربما أإشميميدس) علم العمل إلا أنه وضع الأساسيات الأولى . ولم يصف أحداً إليها شيئاً رغم مرور ستين عاماً على وفاته.

ولم يلق أحد بالاً إلى العامل إلا قليلاً ، ولم يحظ العامل الموهل أو المعرفى بأى اهتمام على الإطلاق . لقد كان هناك كثير من الكلام المنعق عن العمل، ولكن الدراسة الجادة المنهجية اقتصرت على قليل من نواحي العمل .

وهناك الفسيولوجيا الصناعية industrial Psychology تتناول العلاقة بين أشياء مثل الإضاءة ، وسرعة الأدوات والماكينات ، وتصميم مكان العمل ... إلخ وبين الإنسان أى العامل ؛ وقد تمت الدراسات الأساسية في هذا الشأن في السنوات الباكورة من هذا القرن ، مثل دراسات التعب والرؤية عند هوجو مونستربرج الألماني المولد وعالم النفس في جامعة هارفارد . كما قام الإنجليزي سيريل بيرت الذي يعتبر أبوه علم النفس الصناعي industrial Psychology، في أثناء الحرب العالمية الأولى بدراسة الاستعدادات النفسية ،

\_\_\_\_\_ ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

أى العلاقة بين مطالب عمل يئوى محدد، والمهارة الجسمانية، والتناسق الحركى ، وريود الفعل للفرد العامل. وأخيراً فى بداية القرن التاسع عشر قام إلتون مايو الأسترالى المولد الذى كان يعمل فى جامعة هارفارد بإجراء بحث عن «العلاقات الإنسانية» وهو دراسة العلاقة بين الأفراد العاملين معاً - إلا أن العمل نفسه، أى المهمة الواجب القيام بها لم تحظ من الباحث بأى اهتمام.

ولم يحظ عملياً بالاهتمام العامل والعمل فى مجموعه، وكذلك علاقات المهمة والوظيفة، والإدراك والشخصية، ومجتمع العمل والقوة والمكافآت . فريما كانت شديدة التعقيد ويصعب فهمها حقاً.

ولا يستطيع المدير الانتظار حتى يكمل العالم والباحث أعمالهما، وكذلك العامل لا يستطيع الانتظار أيضاً . فالمدير عليه أن يدير العمل اليوم، وأن يضع فى العمل القليل الذى نعرفه ؛ بالرغم من عدم كفايته. وعليه أن يجعل العمل منتجاً والعامل منجزاً. ومن المناسب أن نسجل الآن ما نعلمه عن العمل وممارسة العمل.

إن أهم شئ نعرفه أن العمل وممارسة العمل ظاهرتان مختلفتان. فالعامل يقوم بالعمل، والعمل يتم بواسطة العامل الذى يمارس هذا العمل . ولكن المطلوب لجعل العمل منتجاً يختلف تماماً عن المطلوب لجعل العامل منجزاً. لذا يجب أن يدار العامل طبقاً لمنطق العمل وديناميكيات ممارسة العمل . فالارضاء الشخصى للعامل دون عمل منتج يعتبر فشلاً . ويصدق ذلك على العمل المنتج الذى يدمر إنجاز العامل. ولا يمكن، فى الواقع الأخذ بأى منهما لمدة طويلة.

فالعامل، كما سبق القول فى الفصل السابق، شئ موضوعى وغير شخصى . والعمل مهمة . إنه «شئ ما». ولهذا تطبيق على العمل القواعد التى تطبق على الأشياء . والعمل له منطق خاص به، ويحتاج إلى تحليل وتركيب وتحكم .

وأول خطوة نحو تفهم العمل ، مثل كل ظواهر الكون الموضوعية ، أن نقوم بتحليله . وهذا يعنى، كما عرف تايلور منذ قرن مضى، تعريف عملياته الرئيسية وتحليل كل منها ، مع وضعها فى ترتيب منطقى متوازن ومعقول .

لقد كان عمل تايلور منصباً بطبيعة الحال على العمليات اليدوية. إلا أن تحليله ينطبق

أيضاً على العمل العقلي وحتى على العمل غير الملموس كلية . إن الموجز الذي يتم تنبيه الكاتب الناشئ إلى وضع تفاصيله، قبل أن يبدأ الكتابة هو في الواقع إدارة علمية. وأنسب الأمثلة على الإدارة العلمية، وأكثرها تقدماً لم يضعها المهندسون الصناعيون في أثناء المائة سنة الأخيرة ، بل إنها كانت حروف الهجاء التي تمكنا من كتابة جميع كلمات اللغة باستخدام عدد قليل من الرموز البسيطة المتكررة.

إلا أن العمل يجب - ولم يدرك تايلور ذلك - تركيبه مرة أخرى ويجب أن يوضع معاً في عملية، وهذا الكلام يصدق على الوظيفة الفردية. ويصدق أيضاً على عمل المجموعة أي على عملية العمل . إننا نحتاج إلى «مبادئ» الإنتاج» التي تمكنا من معرفة كيفية وضع العمليات الفردية في وظائف فردية، والوظائف الفردية في «الإنتاج»

إن بعضاً من أتباع تايلور الرواد ، وبخاصة جانت gantt، تبينوا هذا بوضوح . فالرسم البياني الذي وضعه جانت والذي يوضح الخطوات اللازمة للحصول على نتائج العمل النهائية، وضعت تفاصيله عن طريق عرض عكسي خطوة بخطوة من النتائج النهائية حتى الأعمال التفصيلية، بتوقيعاتها وتتابعاتها . ومع أن هذه الطريقة استخدمت خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنها الطريقة الوحيدة التي يمكن بها معرفة العملية اللازمة لتنفيذ مهمة ما، سواء كانت المهمة تصنيع زوج حذاء أم إرساء رجل على سطح القمر أم إنتاج إحدى الأوبرات. إن بعض الابتكارات الحديثة مثل رسم بيرت البياني والتحليل الدقيق والتحليل الشبكي ، كلها تطوير وامتداد لعمل جانت .

إن رسم جانت البياني لا يوضح لنا سوى قليل من المنطق الذي يتناسب مع عمليات معينة. فهي جدول الضرب لتصميم العمل. ولكن هذا الجدول لا يخبرنا متى نقوم بالضرب ، ناهيك عن الفرض من الحساب. وأخيراً، العمل يحتاج إلى حكم داخلي لأنه، على وجه النقا، عملية مركبة وليس عملية فردية. ويحتاج إلى ميكانيزم للتغذية المرتدة يقوم بالإحساس بالانحرافات غير المتوقعة ، وإلى جانب ذلك يقوم بتغيير العملية والحفاظ على المستوى المطلوب للحصول على النتائج المرغوبة.

إن هذه العناصر الثلاثة - التحليل والتركيب في عملية الإنتاج والتحكم في التغذية المرتدة - مهمة بصفة خاصة في العمل المعرفي، لأن العمل المعرفي ، من حيث التعريف ، ليس

\_\_\_\_\_ ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعالم □

له منتج . فنتائجه عبارة عن إسهام بالمعرفة لشخص آخر. أن ناتج العامل الموهل يصبح دائماً مدخلاً لشخص آخر . ومن ثمة فهو لا يوضح نفسه بنفسه في عمل معرفي، كما هو الحال في عمل زوج من الحذاء سواء كانت للعمل نتائج أم لا.

ويمكن رؤية هذا بواسطة العرض العكسي من النتائج النهائية المطلوبة. وفي نفس الوقت، بما أن العمل المعرفي شيء غير ملموس لا يمكن التحكم فيه عن طريق تقدمه . فنحن لا نعلم تسلسل العمل المعرفي قدر علمنا - على الأقل منذ تايلور وجانت - بتسلسل العمليات اليدوية . ولهذا ، فالعمل المعرفي يحتاج إلى تصميم أفضل ، لأنه لا يصمم على وجه الدقة من أجل العامل ، ولكنه يصمم بواسطة العامل نفسه.

### ٥ الأبعاد الخمسة لممارسة العمل

نشاط العامل هو ممارسة العمل . وهو نشاط إنساني وجزء ضروري من إنسانيته ، وليس له منطق ، وله ديناميكيات وأبعاد معينة .

وللممارسة العمل خمسة أبعاد على الأقل، وفي كل من هذه الأبعاد على العامل أن يكون منجزاً لكي يكون منتجاً .

### تصميم الماكينة وتصميم الإنسان

١- البعد الأول هو البعد النفسي . فالإنسان ليس بآلة ولا يعمل كالألة.

وتعمل الآلات بكفاءة عالية إذا كانت تقوم بمهمة واحدة أي إذا قامت بعملها على نحو متكرر ، وإذا كانت مهمتها سهلة وبسيطة . وتنفيذ المهام المركبة بكفاءة عالية إذا ما تمت على شكل عمليات بسيطة متوالية خطوة بعد خطوة ، ينتقل فيها العمل من ماكينة إلى أخرى، إما بتحريك العمل نفسه مثل خط التجميع ، أو كما في حالة الماكينات الحديثة التي يتحكم بها الكمبيوتر ، والتي يتم فيها إحضار الماكينة والأدوات في تسلسل مسبق الترتيب إلى العمل نفسه، مع تغيير الأدوات في كل خطوة من خطوات العملية . وتعمل الآلة بكفاءة عالية إذا دارت على سرعة واحدة وإيقاع واحد ويقل عدد من الأجزاء المتحركة.

أما الإنسان فيختلف توجيهه تماماً ، فهو لا يتلاءم مع المهمة الواحدة أو العملية الواحدة، وتنقصه القوة ، وينقصه الجلد وقوة الاحتمال ، ويشعر بالتعب والإرهاق. وهو على

الجملة، يعتبر آلة ضعيفة التصميم . إلا أن الإنسان يتفوق على الآلة من ناحية التنسيق. ويتفوق من ناحية إدارته للأعمال المتصلة به ويؤدي عمله بكفاءة تامة إذا ما كان كيانه كله عضلياً وحسياً وعقلياً مرتبطاً بالعمل.

وإذا ما أُلزم بعملية أو حركة واحدة فإنه سرعان ما يشعر بالتعب . وهذا التعب ليس مجرد ضجر ، أى تعب نفسى ، ولكنه تعب فسيولوجى حقيقى، لأن حمض اللبنيك (حمض اللاكتيك) يتراكم فى العضلات، وتنخفض حدة بصره وتقل سرعة رد الفعل عنده وتصبح غريبة.

ويعمل الإنسان عندما يواجه عمليات مركبة بكفاءة، أكثر من كفاءته عند العمل فى عملية واحدة . كما أنه - وربما كان ذلك أكثر أهمية - يتفرد بأنه غير مؤهل للعمل بسرعة منتظمة وإيقاع منتظم. وتزيد كفاءته إذا تغيرت سرعة العمل وإيقاعه من حين إلى آخر . فليست هناك سرعة مناسبة أو إيقاع مناسب للبشر . فالسرعة والإيقاع والفترة الخاصة بشدة الانتباه تختلف اختلافاً كبيراً بين الأفراد. وتوضح الدراسات التى تمت على الأطفال الرضع أن الأنماط الخاصة بالسرعة والإيقاع وفترة الانتباه ، كلها فريدة مثل بصمات الأصابع وتختلف من فرد لآخر تماماً. وبعبارة أخرى ، فكل فرد ينفرد بنمطه الخاص بالسرعات وحاجته الخاصة لتغيير السرعات. كما أنه ينفرد بنمطه الخاص بالإيقاعات ولديه نمطه الخاص بفترات الانتباه. ولأن عرفنا ، أن لا شيء يسبب التعب والمقاومة والغضب والاستياء مثلاً يسببه عبء السرعة المفاجئة والإيقاع المفاجئ، وفترة الانتباه المفاجئة، وأيضاً النمط الموحد الذى لا يتغير للسرعة والإيقاع وفترة الانتباه . إن هذا كله غريب ومزعج من الناحية النفسية لكل فرد من أفراد البشر. ويؤدي إلى سرعة تراكم الفضلات السامة فى العضلات والمخ وسريان الدم، وهو السبب فى إفراز هرمونات الإجهاد، وفى تغير التوتر الكهرلى فى الجهاز العصبى. ولكى يكون الفرد منتجاً يجب أن يكون لديه قدر كبير من التحكم فى السرعة والإيقاع وفترات الانتباه التى يعمل بها، كما أن الطفل الرضيع الذى يتعلم الكلام والمشي يجب أن يكون لديه قدر كبير من التحكم فى سرعة التعلم وإيقاع التعلم وفترة الانتباه فى التعلم.

ومن ثمة ، ففي حين أن أفضل طريقة لتخطيط العمل أن يكون متماثلاً ، فإن أفضل طريقة لتتعليم ممارسة العمل هى أن يكون على درجة كبيرة من التنوع. ويتطلب ممارسة



ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

العمل حرية في تغيير السرعة والإيقاع وفترة الانتباه بدرجة كبيرة. ويتطلب تغييرات كثيرة في روتين العمل أيضاً. إن ما يعتبر هندسة صناعية جديدة بالنسبة للعمل ، يعتبر هندسة بشرية ضعيفة جداً بالنسبة للعامل.

## العمل لعنة وبركة

2 - البعد الثاني للإنسان أثناء العمل هو البعد النفسي . فكما نعلم ، العمل عبء ومطلب ، لذا فهو يعتبر لعنة وبركة. وسواء أكان هذا الأمر موجوداً في النفس البشرية بحكم الوراثة أو الظروف الثقافية ، فنحن لا نعلم . وهذا لا يهمنا كثيراً ولكن عندما يصل الإنسان إلى سن الرابعة أو الخامسة من عمره ، فإنه يكون مهيناً للعمل . وفي الحقيقة ، يحظر القانون عمل الطفل في معظم الدول ، ولكن تعلم أساسيات بناء الشخصية ، خاصة تعلم الكلام عمل في حد ذاته كما أنه يخلق عادة العمل. إن البطالة ، كما نعلم ، تخلق اضطرابات نفسية خطيرة لا بسبب الحرمان الاقتصادي فحسب بل لفقدان الاحترام الذاتي . فالعمل امتداد للشخصية وإنجاز. وهو إحدى طرق تعريف الفرد لنفسه وقياس جدارته وأدميته.

إن التسكع أمر سهل ولكن شغل وقت الفراغ صعب . فهو يعنى عند الشباب بخاصة نشاطاً محموداً . أو مشقة تحويل المرور على الطرق السريعة الشديدة الزحام - وليس فراغاً بكرامة. أى استجابة فلسفية . وهناك قول شائع في مجتمع الهويج في أواخر القرن الثامن عشر ويانجلترا في أوائل القرن العشرين وهو أكثر المجتمعات الغربية تنفجاً: «إذا أردت أن تكون أرسطوقراطياً فعليك ان تبدأ في تعلم التعطل المتسم بالكرامة في طفولتك المبكرة» . وكان المثل القديم يقول «إن الشيطان يجد عملاً للأيدي الخاملة» .

إن الخاصية الفريدة لأخلاق العمل في الغرب التي ترجع إلى القديس بيندكت في نورسيا في القرن السادس وليس إلى كالفن في القرن السادس عشر - لا تقوم بتمجيد وتقديس العمل . وهذا ليس جديداً ولا يخص الغرب. إنها تقديس المهنة، فهي تنادى بأن العمل كله خدمة وإسهام وكله يستحق الاحترام. لقد جعل الرهبان البينديكتيين دليل العمل في الحقول والورش مساوياً للعمل في الصلاة والتدريس. لقد كان ذلك بمثابة ضربة قاصمة للمعتقدات القديمة القائلة بأن «الرجل النبيل» أو «الرجل الحر» يجب أن يتحرر من متاعب الأعمال اليدوية، لكي يكون لديه الوقت الكافي لأعمال أرقى مثل التعلم وفن الحكم والواجبات المدنية والخدمة العسكرية . ونتيجة لذلك ، نظمت العصور القديمة - وكذلك معظم الحضارات

غير الغربية أنواعا مختلفة من العمل في هرم من الشخصيات يختص فيه بالعمل اليدوي الوضع المولد سواء كان عبداً أو فلاحاً أو حرفياً أو جندياً، ويختص فيه بالعمل المعرفي الشخصية الكاملة. ولم يؤمن سقراط أو شيشرون بالتعطل بل على العكس كانت الشخصية الكاملة عندهما تعمل بجد واجتهاد أكثر من الوضع المولد أو المغمور، وتقوم بالعمل المستول الذي يتطلب براعة فائقة . وعندما كان الموظف الصيني الكبير يتقاعد ويعتزل في إقطاعية أسلافه بعد حياة حافلة بالعمل الناجح بالحكومة لم يكن مفروضاً أن يحيا حياة الفراغ بل كان عليه أن يتولى عملاً أكثر إنتاجاً مثل فن الخطوط اليدوية والتصوير الزيتي والموسيقى والكتابة. وكان الإسهام الاجتماعي مبرراً لمثل هذه الأنشطة. وفي الأخلاقيات الكنفوشية تعتبر هذه المهن ضرورية للحفاظ على التوافق الاجتماعي الذي يعتمد عليه كل شيء.

ومما لا شك فيه أن الثورة الصناعية والتجارية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر أحدثت ارتفاعاً كبيراً في عدد ساعات العمل للفرد مثل الفلاحين والعاملين على الماكينات والتجار والصناع.

وانعكس هذا في التحسن الكبير الذي طرأ على الأحوال المعيشية ، وخاصة التغذية التي رفعت بالتالي القدرات البدنية المتاحة للعمل (متلما حدث في إنجلترا في القرن الثامن عشر في حيوانات الجر مثل الحصان والثور، فكانت هذه الحيوانات تقدر على قدر كبير من العمل خلال السنة، أكبر بكثير من أسلافها، وذلك نظراً لاختراع الصوامع التي زودتها بالغذاء المناسب خلال شهور الشتاء).

وكانت المعيشة في القرن التاسع عشر في الأحياء القذرة المكتظة بالسكان بالمدن الصناعية، قد وصلت إلى حالة بشعة ، كما هو الحال الآن في الأحياء الضيقة المؤلفة من الأكواخ المحيطة بمدن أمريكا اللاتينية. فقد كانوا من حيث الطعام أفضل من الظروف المعيشية الصعبة التي يحياها عمال بلا مأوى يغزلون وينسجون في الصناعات التي تتم داخل الأكواخ. وإذا ساور الشك أي شخص منا، فما عليه إلا أن يتذكر نوعية الطعام الذي كان يقات به البحارة على متن السفن التي يعيشون ويعملون على متنها؛ إذ تتوافر السجلات المتعددة في روائع الأدب كما في قصة المؤلف الروائي دانا Dana «سنتان أمام الأشرعة Two Years Before the Mast» وكذلك قصتي ميلفيل Melville «تايبى Typee» و«موبي ديك Moby Dick» أو في تلك القصص التي نالت حظاً كبيراً من

ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

الرواج في وقت من الأوقات عن المغامرات البحرية لكابتن ماريات. وكما ورد في جميع التقارير، فقد كان البحارة يتناولون أفضل الوجبات المقدمة لفئة العمال، نظراً لطبيعة العمل الشاق الموكل إليهم، الذي كان يستلزم جهداً بدنياً جباراً، وأيضاً بسبب نقادى الخطر المحلق بهم وهو الثورة والعصيان على ظهر السفينة.

وكشفت الزيادة الكبيرة في العمل في هذين القرنين عن تغييرات في القيم فأصبحت المكافأة الاقتصادية ذات معنى أكبر، لأن الرضا الاقتصادي أصبح متاحاً بشكل عام. ولم يكن في مقدور العامل الذي يقطن الأحياء القذرة المكتظة بالسكان في ليفربول أو مانشستر أن يشتري لأن قدرته الشرائية كانت منعدمة. إلا أن القدرة الشرائية لم تؤهل جده، الذي كان عاملاً زراعياً أجيراً لعملية الشراء، نظراً لعدم توفر ما يمكن شراؤه بالفعل.

ومن ثمة فإن رفض أخلاقيات العمل لا يعني - إذا كانت مثل هذه الظاهرة موجودة خارج عناوين الصحف - العزوف عن المذات، فهو جزئياً يمثل رد فعل ضد العقود الطويلة من العمل المرير، ويمثل في الجزء الأكبر، عودة إلى مفاهيم العمل عند الصفوة التي تنسب أفعالاً معينة إلى النبلاء أو إلى أصل الشخص. إن دعم هذا الفرض يقوم على القيمة العالية الإيجابية التي يخلعها الشباب المتعلم - الذي يفترض أنه ينكر أخلاقيات العمل - على عمل المدرس والفنان. فإن التدريس والفن يتطلبان كثيراً من الكد والعنت بدرجة أكبر من الإشراف على ماكينة أو عملية بيع للصابون مثلاً.

إن مجتمعاً بلا عمل، هو في الواقع أحلى ثمار زمن الخير الوفير الذي سيأتي في المستقبل. ولكنه عندما يأتي سيخلق أزمة كبيرة في شخصية غالبية الناس. وربما كان من حسن الطالع أنه ليس هناك أي حقيقة تدعم التنبؤ بزوال العمل في وقت قريب. ولهذا فإن المهمة حتى الآن هي أن نجعل العمل يخدم الحاجة النفسية للإنسان.

### العمل رابطة اجتماعية

3- إن العمل رابطة اجتماعية. وفي مجتمع الموظفين، يعتبر العمل المدخل الأساسي للمجتمع، فهو يحدد المركز الاعتباري للفرد. فإذا قال رجل «إني طبيب أو «إني سباك» فإن هذا القول تصريح ملء بالمعاني عن نفسه وعن مركزه الاجتماعي، ويعود في هذا المجتمع. ولعل الأهم من ذلك، هو أن العمل يعتبر وسيلة لإرضاء حاجة الفرد في الانتماء إلى

مجموعة ، وحاجته إلى علاقة ذات معنى مع الآخرين من أبناء جنسه. فعندما قال أرسطو الفيلسوف أن الإنسان حيوان اجتماعي، فقد قال هذا بمعنى أن الإنسان يحتاج إلى العمل إرضاءً لاحتياجه إلى المجتمع.

ولاشك أن قليلاً من الناس محبونون في وظائفهم في المجتمع، كلية عن طريق مجموعة العمل التي ينتمون إليها ومن خلالها . أما الأغلبية منهم فلهيهم مجتمعات وجماعات أخرى ينتمون إليها.

ومن المألوف أن نجد رجلاً ذا مكانة اجتماعية ضئيلة في مجتمعه، ومع ذلك يكون لامعاً في مكان آخر ، مثل المهندس غير المرموق ، الذي يكون عضواً مهماً في فريق الكشف أو في الكنيسة مثلاً . ولكن حتى لثل هذا الرجل فإن العمل سيوفر قدراً كبيراً من الصحة والمكانة في المجموعة والروابط الاجتماعية .

والعمل ، بالنسبة لأغلب الناس، هو الارتباط الوحيد خارج عن نطاق عائلاتهم الصغيرة. وقد يكون هذا الارتباط أهم من العائلات خاصة عند الشباب غير المتزوج ولل كبار الذين شب أبناؤهم عن مرحلة الطفولة. ويمثل هذا بشدة في خبرة الشركات التي توظف النساء في مرحلة النضوج لجزء محدد من وقت العمل . فهن يكن أكثر الموظفين إخلاصاً ويصبح مكان العمل مجتمعهم الخاص وناديهن الاجتماعي ووسيلتهن للهروب من الوحدة حين يكون رجالهن في العمل ويكون أبناؤهن رحلوا عن المنزل .

وكان لدى شركة بل للتليفونات ، مثلاً، كثير من النساء اللاتي يتركن العمل لتكوين أسرة. ولكنهن يعدن للعمل ثانية بعد عدة سنوات للعمل لجزء محدد من وقت العمل ، إنهن يوظفن للقيام بأعمال كتابية ثقيلة وبخاصة في الأعمال المالية الواسعة النطاق مثل إصدار السندات والأسهم الجديدة وحصر الربح والتقارير السنوية وغير ذلك . وعادة يشكل العمل حين يتاح ضغطاً كبيراً - ساعات طويلة ومرتبوات غير متميزة. إلا أن التنافس على مكان في الوظائف كان كبيراً، وكانت معنويات المجموعة عالية للغاية. وحين تمر بضعة أشهر ، لأي سبب من الأسباب، تون الحصول على مثل هذا العمل فإن النساء الكبيريات يبدأن في الاتصال والأسؤال دمتي يمكنني العودة للعمل مرة أخرى . إننى أود رؤية أصدقائى ، وأريد أن أعرف الأعمال التي يقومون بها، وأشتاق إلى صحبتهم .»

ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

وبالمثل، فإن كل شركة قامت باستطلاع رأى موظفيها المحالين إلى التقاعد وجدت نفس رنود الفعل . «إن ما نشأتنا إليه ليس العمل إننا نشأتنا إلى زملائنا وأصدقائنا». «ما نريد أن نعلمه ليس حال الشركة الآن ولكن حال الأفراد الذين كنا نعمل معهم، وأين هم الآن، وكيف يتقدمون». لقد انفجر نائب مدير متقاعد لإحدى الشركات الكبيرة قائلاً في صراحة «إننى لم أعد أهتم بالمبيعات، أرسلوا لى أخباركم، إنى أشتاق حتى إلى الناس الذين كنت لا أطيقهم».

وهذا التعليق الأخير يجعلنا نضع إصبعنا على أكبر نقطة قوة فى رابطة العمل، وتميزها الفريد على جميع روابط المجتمع الأخرى . إنها تخضع للتنبؤ بما يحبه أو لا يحبه الشخص . إنها تؤدى وظيفتها دون أى مطالب عاطفية. ويستطيع أى رجل العمل مع آخر لم يكن قد رآه من قبل، ويستطيع أن يعمل جيداً فى علاقة عمل مع آخر لا يشعر نحوه بالصدقة أو المودة أو المحبة. ويستطيع أن يؤدى وظيفته على نحو جيد فى علاقة عمل مع آخر يمقتة - إذا كان يحترم عمل الفرد الآخر.

غير أن العامل يستطيع أيضاً أن يصبح صديقاً حميماً لشخص ويقضى معه ساعات كثيرة خارج العمل كلما أمكنه ذلك. فيذهب معه مثلاً للقنص أو صيد السمك أو يمضى معه إجازته أو أمسياته ويشاركه فى كثير من نواحي حياته . إن لعلاقات العمل هدفاً آخر خارج نطاق العمل، فهي توجد روابط اجتماعية قوية ، شخصية أو غير شخصية ، كما يحب المرء . وربما يقف هذا السبب، على طول التاريخ البشرى وبين الشعوب البدائية فى المقام الأول ، وراء التفرقة الجنسية بين مجموعات العمل. فالرجال يعملون وحدهم والنساء يعملن وحدهن. ونادراً ما نسمع سواء فى التاريخ أو الأنثروبولوجيا الثقافية على مجموعات عمل مختلطة من الجنسين إذ يذهب الرجال للقنص بينما تنهض النساء بأعباء القرية ويبنى الرجال القوارب فى حين تزرع النساء الأيام. وفى أوروبا كانت النساء عادة يقمن بحلب الأبقار، فى حين يقوم بها الرجال فى أمريكا، ولكن لم يحدث أبداً أن قامت مجموعات مختلطة من الجنسين بحلب الأبقار على أى جانب من الأطلنطى .

## البعد الاقتصادى

4 - العمل حياة، ويحتوى مكن اقتصادى منذ اللحظة التى يتبنى فيها المجتمع إى

عمل مهما كان صغيراً. فحالما يتوقف الناس عن الاكتفاء الذاتي ويبدأون في تبادل ثمار عملهم، فإن العمل يوجد ارتباطاً اقتصادياً، وإن كان صراعاً اقتصادياً أيضاً .

ولا يوجد حل لهذا الصراع، وعلى المرء أن يعيش معه .

والعمل حياة بالنسبة للعامل . وهو أساس وجوده الاقتصادي، ولكن العمل يوجد أيضاً رأس المال الخاص بالاقتصاد، وهو يوجد الوسائل التي تمكن الاقتصاد من الاستمرار، ويوفر اللزوم لمخاطر النشاط الاقتصادي والموارد الغد، وبخاصة الموارد المطلوبة لإيجاد وظائف الغد، ومعها أسباب الرزق لعمال الغد. ففي كل اقتصاد هناك حاجة لأموال للأجور وأموال رأسمالية .

ولكن الأموال الرأسمالية تكون في حالة تنافس مباشر مع حاجة العامل إلى سبل العيش في التو واللحظة. ولقد حاول كارل ماركس أن ينفي الحاجة إلى الأموال الرأسمالية. وكان إغراء الماركسية الكبير للرجل العامل، يتمثل في أنها قدمت تراكم رأس المال على أنه استغلال وغير ضروري. وكان إغراء الماركسية الكبير تنفيها بأن الأموال الرأسمالية ستختفي بمجرد امتلاك العمال لوسائل الإنتاج. وسرعان ما عرف ذلك بأنه فهم خاطيء تماماً. وبصرف النظر عن المראה التي هاجم بها لينين الاشتراكيين الأحرار الألمان، الذين أشاروا في مطلع هذا القرن إلى أن الأموال الرأسمالية ضرورة موضوعية ، وقواعدها غير راسخة في البناء الاشتراكي، فقد قام كل نظام شيوعي وكذا معظم الاتحاد السوفيتي بوضع الأموال الرأسمالية في مركز التخطيط الاقتصادي. أي إنهم تحققوا من أن الربح ليس القوة أو الاستغلال ولكنه ضرورة موضوعية .

لن يغيد النقاش كثيراً، كما فعل الاقتصاديون الكلاسيكيون، حيث لا يوجد صراع بين مطالب الأموال الرأسمالية أي الفائض، ومطالب أموال الأجور. لقد أدلى الاقتصاديون الكلاسيكيون بأن هذين المطلبين سيتآلفان على المدى الطويل. فالعامل يحتاج إلى أموال رأس المال تماماً كما يحتاج أموال الأجور، وهو يحتاج ، أكثر من غيره ، إلى الحماية ضد مخاطر عدم اليقين. ويحتاج أكثر من غيره، إلى وظائف الغد .

كان التحسن السريع في الأجور وفي مستويات المعيشة بالنسبة للعامل الأمريكي إلى حد كبير نتيجة للزيادة المطردة لرأس مال المستثمر؛ أي الأموال الرأسمالية . ولقد

ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

أثبتت هذا البحوث التي قام بها سيمون كوزنتس (أولاً في جامعة بنسلفانيا ثم في هارفارد) على تكوين رأس المال في الولايات المتحدة، ولكن «العامل» يعتبر فكرة مجردة. فمن النادر أن يكون المستفيد من الأموال الرأسمالية هو نفس العامل الذي أسهم في بناء هذه الأموال. فرأس المال المتراكم في إحدى الصناعات، مثل صناعة النسيج في أمريكا في الثمانينيات من القرن التاسع عشر تم توجيهها إلى تمويل صناعة جديدة مثل صناعة الكيماويات، بدلاً من استخدامها في إيجاد وظائف جديدة في صناعة النسيج. كما أن الأموال الرأسمالية تخلق وظائف وبخلاً في الغد، إذا حدثت الإسهامات فيها اليوم .

وعلاوة على ذلك هناك المشكلة الكبرى للمكاسب النسبية، والتضحيات بين مختلف أنواع العمال. فكما أوضح الاقتصاديون المتخصصون في العمل (وبخاصة بول دوجلاس، وكان في الأصل أحد علماء الاقتصاد في جامعة شيكاغو ، وفيما بعد عضو بارز في مجلس الشيوخ الأمريكي لسنوات عديدة)، أثناء دراستهم للأجور الحقيقية، أن أنشطة اتحاد العمال لا تؤثر كثيراً في المستوى الكلي للأجور الحقيقية في أي اقتصاد. وفي الحقيقة، فإن أي مجموعة من العمال - عمال التشييد مثلاً - يمكنهم الحصول على أجور كبيرة على حساب مجموعات أخرى من العمال.

وبعبارة أخرى، ليس هناك صراع جوهري بين الأجور والأموال الرأسمالية، ولكن هذا لا يعني شيئاً بالنسبة للفرد. فهناك، بالنسبة له صراع حقيقي ومباشر .

### العمل رزق والعمل أجر

وهناك صراع أساسي آخر بين الأجر باعتباره رزق والأجر باعتباره تكلفة. فالأجر باعتباره رزق يلزم التنبؤ به وأن يكون مستمراً وكافياً لمصروفات الأسرة وملئماً لطموحها ومركزها في المجتمع والجماعة. والأجر باعتباره تكلفة يستلزم أن يكون مناسباً للإنتاجية في إحدى الوظائف أو الصناعات. ويستلزم أن يكون مرناً وأن يتوافق بسهولة مع التغيرات البسيطة التي تطرأ على العرض والطلب في السوق. كما يستلزم جعل المنتج أو الخدمة تنافسية. ويحدده، في النتيجة النهائية، المستهلك، أي دون النظر إلى احتياجات العامل أو أماله. ومرة أخرى، نجد هنا صراعاً لا يسهل حله، ويمكن تهدئته في أحسن الأحوال .

ولا يوجد مجتمع، مهما كان تنظيمه، يمكنه استبعاد هذه الصراعات. فإن تجريد الرأسماليين من أموالهم، وهي الصيغة التقليدية الماركسية، لتفجير من الوضع شيئاً فكل ما يمكنها عمله هو زيادة حجم رأس المال حيث إن الدولة السيطرة المطلقة. ولم تستطع روسيا تحقيق ذلك إلا بإلغاء الاتحادات العمالية. ولقد تمكنت اليابان من تقليل حدة هذا الصراع الكائن بين الأجر باعتباره رزق والأجر باعتباره تكلفة (انظر الفصل 20)، ولكنها رفعت مستويات المعيشة مما هدد وسائل الراحة في اليابان .

إلا أن الصراع بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية في اليابان مثله كمثل أى بلد آخر. وقام اليوغسلاف بمنح ملكية المصنع لمجتمع عمال المصنع، بدلاً من منحها للدولة، على أمل إنهاء هذا الصراع. وفي ظل النظام اليوغسلافى، يجب أن تكون الحاجة إلى الأموال الرأسمالية أكثر وضوحاً أمام مجتمع العمال، بدرجة أكبر من أى نظام آخر، ولكن العمال قاوموا هذا بالقوة نفسها . إن هذه التجربة اليوغسلافية تواجه خطر الانهيار بسبب ضغوط التضخم الناتج عن مطالبة العمال بأجور أكبر مما تستطيع المؤسسات دفعه تحت اسم الأجور باعتبارها تكلفة أو تحت اعتبار احتياجاتها واحتياجات الاقتصاد إلى الأموال الرأسمالية .

إن ملكية العامل أصبحت البديل للنظامين : الرأسمالى أى ملكية الممولين لرأس المال والتأميم أى الملكية الحكومية . وكان لذلك تاريخاً طويلاً وإن يكن ليس متميزاً. وتجربى فى هذه الأيام مقترحات جادة قام بها رجال مثل أوتا سيك مهندس حرية الاقتصاد فى تشيكوسلوفاكيا التى دمرها الروس .

ربما كان من المستحب أن يحظى العمال بحصة مالية فى منشأة الأعمال الحرة. ولكن أينما حاولنا - ونحن نحاول ملكية العامل طوال ما يزيد على قرن من الزمان - فإن هذا النظام لم ينجح إلا عندما يحقق المشروع أرباحاً عالية. وحدث هذا أيضاً فى مختلف أنواع مشاركة العمال فى الأرباح مثل خطة سكانلون الأمريكية لمكافآت الربح والإنتاجية. ويمجرد هبوط ربح منشأة الأعمال الحرة، لا تصبح ملكية العمال الحل فى الصراع الدائر بين الأجر باعتباره رزق والأجر باعتباره تكلفة أو بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية .

ويجب أن تظل الحصة المالية فى منشأة الأعمال الحرة موضع اهتمام ثانوى للعامل



ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

بالنسبة لوظيفته . وفى أكثر منشآت الأعمال الحرة ثراءً لا يمثل الربح، وهو الإسهام فى أموال رأس المال، سوى جزء بسيط من الأجر. وفى الصناعات التحويلية، تبلغ تكاليف الأجر حوالى  $\frac{1}{8}$  من مجموع المبيعات. أما الأرباح فنادرًا ما تزيد بعد الضرائب عن 5 أو 6% أى ثمن ( ) تكاليف الأجر . وتبلغ الأجر والمرتب فى الاقتصاد الكلى حوالى 65% من إجمالى  $\frac{1}{10}$  اتج القومى، فى حين يتأرجح الربح بين الصفر و 7% أو نحو ذلك، وتبلغ على الأكثر قيمة فاتورة الأجر (أما الباقي فيمثل دخل لصغار الملك والفلاحين وأصحاب والمتاجر المهنيين، وهذا، فى الواقع، تعويض آخر عن العمل وليس إسهاماً فى رأس المال أى الأرباح) .

ومن ثمة، فالأرباح فى أقصى ازدهارها ينذر أن تستطيع الإسهام بأكثر من مكافأة إضافية صغيرة للغاية - والأرباح شيء سار ولكنها ليست أساسية .

وينور الجدل شديداً حول ما إذا كانت ملكية العامل تعتبر من مصلحته المالية أم لا . وأى مشروع لن يكون رابحاً باستمرار . فإذا كان العامل - كما هو الحال فى خطة ملكية العامل النموذجية - يعتمد فى مستقبله، أى بالنسبة لمزايا تقاعده ، على الاستثمار فى الشركة التى يعمل فيها، فهو غير محصن إلى أبعد مدى . فالعامل ، شأنه شأن أى مستثمر، لا يصح أن يضع كل البيض المالى الذى يملكه فى سلة واحدة . وفى هذا المجال، فإن المدخل إلى معاشات التقاعد الذى انتهجته الولايات المتحدة فى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة - تنمية صندوق المعاشات الذى يستثمر على نطاق واسع ولا يستثمر إطلاقاً من الناحية النموذجية فى العمل الحر الذى يستخدم مزايا المستقبل - يعتبر من الناحية المالية أكثر ضماناً ويعمل لصالح العامل من الناحية المالية، أكثر من ملكية العامل للمشروع الذى يعمل به .

ومن الناحية النظرية، فإن التطورات التى حدثت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى أثناء العشرين أو الثلاثين عاماً الأخيرة يبدو كأنها تمثل أكثر المداخل تفاؤلاً لحل هذه الصراعات . إن موظفى منشآت الأعمال الحرة بأمريكا فى طريقهم لكى يكونوا الملك الحقيقيين لصناديق المعاشات والصناديق المشتركة التى أصبحت المستثمرين المسيطرين فى الاقتصاد الأمريكى . والآن يتحكم هؤلاء المستثمرون المؤسسيون مثل أمعاء الاستثمار من أجل الموظفين ومدخراتهم، فى المؤسسات الأمريكية الكبيرة المملوكة ملكية عامة .

ويعنى آخر، فإن أمريكا تكون بهذا قد حوّلت الملكية إلى اشتراكية دون أن تؤمّمها، إلا أن هذا لم يحل، وحتى لم يقلل، الصراع بين أموال الأجير والأموال الرأسمالية أو بين الأجر كوسيلة للرزق في الحياة والأجر باعتباره تكلفة .

وقد يساعدنا في حل الصراع أن نتعلم كيف نفكر ونتكلم عن تكاليف رأس المال وتكاليف المستقبل، بدلاً من الكلام في الريح (وقد يساعدنا أيضاً، كما سبق القول في الفصل 6 ، نتيجة رفع مطالب الرّبحية). إلا أن هذا لن يساعدنا في حل الصراع فحسب، ولكنه لن يوقفه. إن هذه الصراعات مبنية في داخل هذا الموقف، سواء كانت منشآت الأعمال الحرة تعمل في سوق اقتصادي أم في سوق حكومي، وسواء كانت قطاعاً خاصاً أم تملكه الحكومة أم يملكه المجتمع .

### أبعاد قوة ممارسة العمل

5 - هناك دائماً علاقة قوة ضمنية في ممارسة العمل من خلال مجموعة، وبخاصة في العمل من خلال إحدى المنظمات .

إن المزارع القديم الذي كان يفلح أفدنته الجدياء كان عليه أن يفرض على نفسه نظاماً قاسياً . ولم يكن ما أراد أن يقوم به له أهمية، إذا كان عليه جمع الحشائش. ولكن القوى التي كان يخضع لها كانت خارج سيطرته. إنها كانت الرياح والمناخ وفصل السنة والصقيع أو قوى السوق. ولكن في أي منظمة، مهما كانت صغيرة، يجب أن تكون هناك سلطة شخصية، تخضع فيها إرادة عضو المنظمة إلى إرادة خارجية .

إن فرض توقيت معين في حياة الفرد يرغمه على الحضور للعمل في ساعة معينة، قد يبدو بأنه أمر تافه من أمور ممارسة القوة، وأنه أمر يتفد على الجميع. ولكنه جاء صدمة هائلة بالنسبة للناس الذين عاشوا قبل الثورة الصناعية، سواء كانوا المزارعين في الدول النامية أم الحرفيين السابقين بالمصانع في بريطانيا في السنوات الباكورة من الثورة الصناعية، أم بالنسبة للسود الذين يعيشون في أحياء الغيتو بالمدن الأمريكية اليوم. ففي أي منظمة، يجب تصميم الوظائف وهيكلتها وتخصيصها. ويجب أن يجري العمل طبقاً لجدول، وفي تتابع منسق من قبل . ويتم فيه ترقية الأفراد أو لا تتم، وباختصار، لا بد أن يمارس السلطة شخص من الأشخاص .

ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

إن الفوضويين على حق في تأكيدهم أن «التنظيم اغتراب». ومنظرو التنظيم الحديث - مثل كريس أوجايريس من جامعة ييل الذي يأمل في تنظيم بدون اغتراب - رومانسيون (رغم أن كثيراً من مقترحاتهم عن «المشاركة» بناءة ومطلوبة). إن المجتمع الحديث مجتمع موظفين وسوف يظل على هذا الحال. ويعنى هذا وجود علاقات قوى، تؤثر في كل شخص مباشرة وفي قدرته كشخص عامل. وتعتبر السلطة بعداً حيوياً في العمل، ولها علاقة صغيرة أو لا علاقة لها على الإطلاق بملكية وسائل الإنتاج أو الديمقراطية في مكان العمل أو تمثيل العامل في مجلس الإدارة أو في أى شيء خاص بهيكل النظام نفسه. إن السلطة مفروسة في حقيقة التنظيم.

### البعد السادس : بعد قوة الاقتصاد

6 - يوجد في كل تنظيم حديث، ما يسمى بالبعد السادس لممارسة العمل. وهو الحاجة إلى سلطة فيما يختص بالمخصص الاقتصادية.

إن القوة والاقتصاد يرتبطان ببعضهما تماماً في المنظمات الحديثة، سواء كانت هذه المنظمات مشروعات كبرى للأعمال الحرة أم إدارات حكومية أم جامعات أم مستشفيات .

إن تخصيص المكافآت الاقتصادية لأعضاء المؤسسة، يحتاج إلى سلطة مركزية لها قوة إصدار القرارات . والسبب هنا ليس الرأسمالية. إنه الواقع الأساسي الناتج من أن المؤسسة الحديثة عضو في المجتمع توجد لكي توفر الرضا خارج نطاقها . ولذا يجب أن نحصل على إيراداتها من الخارج - إما من عميل في السوق أو من دافعي الضرائب من خلال سلطة صنع الميزانية أو رسوم تفرض مسبقاً ويدفعها المستخدمون مثل المرضى بالمستشفى أو عملاء المكاتب البريدية أو الطلاب في الجامعات. وفي نفس الوقت ، فإن إسهام الفرد العضو بالمؤسسة لا يمكن نسبته مباشرة إلى العائد. فمن المستحيل القول، حتى على وجه التقريب ، ما هو قدر مبيعات أحد الأعمال الحرة الذي يسهم به أحد الموظفين سواء كان مديراً أم عامل نظافة. ويصدق هذا أيضاً على المستشفى والجامعة. فمثلاً هل يسهم الأكاديمي العظيم في تدريس اللغة الصينية القديمة مع ستة من طلابه أكثر مما يسهم مدرس اللغة الانجليزية لصف دراسي مكون من مائة وخمسين طالباً؟

وماذا عن العميد؟ إن كل ما يمكن للمرء أن يقوله هو أن إسهام كل فرد لا يمكن الاستغناء عنه نظرياً، مع أن إسهام كل فرد لا يدخل في كل منتج أو أداء أن كما أن إسهام كل منهم لا يساوى الآخر في الأهمية أو المهارة أو الصعوبة .

ولهذا، فإن السلطة ضرورية لتقسيم العائد المتاح بين الأعضاء، أما المؤسسة، سواء كانت مشروع عمل حر أو مستشفى، فهي بالضرورة نظاماً لإعادة التوزيع .

وكما كانت الإسهامات بسيطة ومتماثلة وقليلة العدد، كانت إعادة التوزيع على أساس المساواة التامة ممكنة. وهذه هي الحال في الكيبوتز الاسرائيلي، حيث يعمل الجميع في المزرعة لإنتاج عدد بسيط من الزراعات، يذهب أغلبها إلى الاستهلاك المحلي أو الاكتفاء الذاتي الأساسي. إلا أنه بمجرد دخول الكيبوتز في الإنتاج الصناعي، كما فعل الكثيرون، كان عليها ترك مبدأ الاشتراكية البدائية التي تأسست عليه في أول الأمر، حيث كان كل فرد يأخذ نصيباً مثل الآخر تماماً، وعلى الكيبوتز أن تتحول إلى صاحب عمل. ويملك اتحاد نقابات العمال في إسرائيل أغلب الصناعات ويعتبر صاحب العمل الرئيسي فيها. وفي الحقيقة، تحولت أغلب الصناعات في إسرائيل للاشتراكية، ولكن هذا لم يغير بحال من الأحوال مركز قوة «صاحب العمل»، ولم يستبعد مشاكل علاقات العمل. وفي حين كان للكيبوتز آثار نفسية وسياسية على الصهيونية، فإن دورها الاقتصادي في إسرائيل دوراً ثانوياً ومقتضياً. وتضم هذه المستعمرات الآن أقل من 5٪ من مجموع الشعب الإسرائيلي، ويُنزح منها الشباب الآن إلى مجتمع الترف الاستهلاكي بالمدن .

إن الحقيقة التي مفادها أن نتائج أي مؤسسة حديثة تقع دائماً خارج نطاق المؤسسة نفسها، وأن المكافأة الاقتصادية لأعضائها تأتي دائماً من الخارج ولا تحدّد في داخلها، تؤدي حتماً إلى القوة والسلطة. وتخلق في الواقع نوعين من علاقات القوة. فهناك علاقة قوة بين الإدارة والعمل. إلا أن المجموعات المختلفة داخل قوة العمل، في حين تربطها علاقة قوة عامة بالإدارة، فإنها تقف أيضاً على خط تنافسي حاد وشديد مع بعضها بعض، فيما يختص بالحصص النسبية من «الناتج» العام المتاح للتوزيع الداخلي .

وقد تلتصق العنر لما ركس، منذ قرن مضى، لاعتقاده بأن نقل لقب الملكية سيحل هذه المشكلة، على الرغم من أن أسلافه الاشتراكيين اليوطوبيين وبخاصة الفرنسي فوربيه

ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل □

Fourier كانوا يرون قبل ماركس بكثير أن المشكلة تكمن في طبيعة المؤسسات الحديثة وليس في الاستغلال أو الملكية أو أى هيكل سياسى أو قانونى اجتماعى. وكان من رأى فورييه أن الديمقراطية الصناعية الحقبة تحتاج إلى وحدة اقتصادية لديها احتواء ذاتى واكتفاء ذاتى، أى شيء ما شبيه بالكمبيوتر الإسرائيلي .

وإذا كانت المائة سنة الأخيرة قد علمتنا أى شيء فذلك أن مشكلة التوزيع عامة وليست تاريخية، ولا يمكن علاجها . ويجب أن يكون هناك قرار بكيفية توزيع الإيراد المتاح من جهة خارجية بين الأعضاء فى داخل المشروع . ومن اللحظة التى تقوم فيها أى مؤسسة أو منشأة أعمال حرة أو مستشفى أو غير ذلك بإنتاج أكثر من بضع سلع بسيطة بقصد الاستهلاك داخل المجموعة، فإن العلاقة بين المدخل الفردى ومنتج المؤسسة لم تعد محددة موضوعياً أو علمياً. وفى هذه اللحظة أيضاً تصبح المساواة فى المكافئة مستحيلة فوراً . كما تعلم الروس فى الثلاثينيات، وكما تعلم جميع المجريين الاشتراكيين مثل اليوغوسلاف والصينيين منذ ذلك الوقت.

ويجب عندئذ أن تكون هناك إعادة توزيع وسلطة لاتخاذ قرارات لإعادة التوزيع. ومع ذلك فإعادة التوزيع تعد - فى الواقع - قراراً سياسياً وليس قراراً اقتصادياً. إن هذا القرار يخضع لتأثير وقيود عدد كبير من القوى مثل: العرض والطلب والعرف الاجتماعى والتقاليد وغير ذلك. إلا أنه فى التحليل النهائى، فإن أى قرار يصدر عن سلطة وأى قرار يقوم على هيكل قوى وعلاقات قوية يجب أن يتخذه شخص ما بطريقة ما . ولا توجد مؤسسة حديثة - على الأقل مشروع العمل الحر - يمكنها تجنب هذا القرار .

### الفكرة الخاطئة عن البعد السائد

إن أبعاد ممارسة العمل، وهى الأبعاد الفسيولوجية والسيكولوجية (النفسية) والاجتماعية والاقتصادية والبعد الخاص بالقوة - كلها أبعاد منفصلة. ويجب تحليل كل بعد على حدة، وبشكل مستقل تماماً. ولكنها توجد دائماً مع بعضها بعض فى موقف العامل وفى علاقته بالعمل والوظيفة، وفى علاقته مع زملائه فى العمل والإدارة، لذا يجب أن ندار سوياً، مع أنها لا تتحرك فى اتجاه واحد. إن المطالب الخاصة بأحد الأبعاد تختلف تماماً عن المطالب الخاصة بالأبعاد الأخرى .

والفكرة الخاطئة من معالجتنا التقليدية لممارسة العمل هي أننا قمنا بالإعلان أن أحد هذه الأبعاد هو الأهم من كل الأبعاد الأخرى .

كان ماركس - ومعظم الاقتصاديين الآخرين - يرى أن البعد الاقتصادى يسيطر على كل ماعداه . وأنه إذا أمكن تغيير العلاقات الاقتصادية، فلن يكون هناك اغتراب بعد ذلك. ولقد أفلست الماركسية عندما اتضح أن تجريد المستغلين من ملكيتهم لم يغير موقف العامل أساساً أو اغترابه وذلك لعدم تغييرها أى بعد من الأبعاد الأخرى (ولم يغير حقاً المشكلة الاقتصادية ذاتها) .

ونسوق مثلاً آخر مختلفاً تمام الاختلاف، فقد كان إلتون مايو يرى أن البعد السائد هو العلاقات الشخصية بين أفراد مجموعة العمل، أى المظاهر النفسية والاجتماعية . إلا أنه ليس صحيحاً بحسب أن المرء لا يستطيع أن «يستخدم يده» لأن الإنسان كله يأتى معها فإن العمل نفسه مهم أيضاً ويؤثر على العلاقات داخل المجموعة، ولم يلحظ إلتون مايو ومساعدوه البعد الاقتصادى أو بعد القوة .

وهذه الأبعاد تتشابه فى علاقاتها ببعضها بعض على نحو مركب، وهى ترتيب حقيقى وإن كانت سريعة التغيير مثل ظروف العامل .

لقد أظهر المرحوم أبراهام ماسلو Abraham Maslow أبو علم النفس البشرى أن الرغبات الإنسانية تشكل تنظيماً هرمياً . فإذا أشبعت مرتبة دنيا تقل أهميتها شيئاً فشيئاً فى حين تزيد أهمية المرتبة التى تليها صعوداً شيئاً فشيئاً . لقد طبق ماسلو على الرغبات الإنسانية ما يسمى «الاستخدام الهامشى» ، وقد كان هذا رؤية ثاقبة عميقة وباقية . لقد وضع ماسلو الرغبة الاقتصادية فى القاعدة والحاجة إلى إرضاء الذات فى القمة. ولكن هذا الترتيب ليس مهماً. والمهم هو الرؤية الثاقبة بأن الرغبات ليست مطلقة. فكلما أشبعنا إحدى الرغبات، قلت أهمية إشباعها .

غير أن ما لم يره ماسلو، أن الرغبة تتغير فى أثناء إشباعها . فحين تشبع الرغبة الاقتصادية أى عندما لا يوجد داع لى يخفض الأفراد كل رغبة إنسانية أخرى وكل قيمة إنسانية لى ينالوا وجبتهم التالية، يصبح الحصول على مزيد من المكافآت الاقتصادية أقل إشباعاً شيئاً فشيئاً . وهذا لا يعنى أن المكافآت الاقتصادية تصبح أقل أهمية، بل على

ما تعلم (وما لا تعلم) عن العمل وممارسة العمل والعالم □

العكس، ففي حين تتضاءل قدرة المكافآت الاقتصادية على توفير الحافز الإيجابي، تزداد طاققتها على خلق الشعور بعدم الرضا بسرعة كبيرة إذا لقيت إحياباً. وعلى حد قول هرتزبرج Herzberg فإن المكافآت الاقتصادية لن تعتبر حوافز بل تصبح «عوامل لحفظ الصحة». وإذا لم توضع في الاعتبار على نحو صحيح، أي إذا لم يحدث الإشباع عن طريق المكافآت الاقتصادية، فإنها تصبح عوامل معوقة .

ونحن نعرف الآن أن هذا يصدق على كل رغبة من الرغبات عند ماسلو. وفي حين تقترب إحدى الرغبات من الشبع التام، تتضاءل بشرة قدرتها على المكافأة وقوتها كحافز. ولكن تزداد بسرعة قدرتها على الإعاقة وخلق حالة عدم الإشباع وتعمل كمائق .

هناك اثنان يعملان معاً في مركز نائب رئيس في إحدى الشركات لا يتعدى الفرق بين راتبيهما بضع مئات من الدولارات، وإن كانا متساويين اقتصادياً. وفي هذا المستوى من المرتبات، تكون ضرائب الدخل عالية، بحيث تجعل الفرق التفاضلي في الأجر لا قيمة له. إلا أن الإحياب والغيرة يكتلان نائب المدير ذا الراتب الأقل، فمهما كان دخله عالياً فهناك شوكه في جنبه تؤرقه. وينطبق هذا على كل العاملين بالمنظمة . ويعلم كل زعيم لنقابة العمال أن مشكلته الكبرى اليوم ليست المرتبات المطلقة، وإنما هي الفروق في المرتبات بين مختلف أنواع العاملين في النقابة. ولا توجد طريقة لإرضاء العامل الماهر الذي يصر على أخذ 20٪ زيادة عن العامل شبه الماهر، ولا يمكن كذلك إرضاء العامل شبه الماهر. فكلاهما غير راضيين. فإذا ضيقنا الفرق بين راتبيهما، سيشعر العامل الماهر بالحرمان، وإذا لم نضيق الفرق بينهما سيشعر العامل شبه الماهر بالحرمان .

وعلى العكس مما يشير إليه ماسلو فإن الأبعاد المختلفة للإنسان في العمل تغير صفاتها حين تقترب من الإشباع، ويصبح الأجر، كما رأينا جزءاً من البعدين النفسي والاجتماعي وليس من البعد الاقتصادي .


والعكس صحيح، فقد تصبح القوة والمركز الاعتباري أساساً للمطالب الاقتصادية. ففي الصناعة اليوغوسلافية، مثلاً، نجد أن ممثلي العمال في مجالس العمال الذين يشغلون مراكز ذات مقام اجتماعي رفيع وقوة مرموقة، يطلبون مرتبات أكبر. وعلى الأقل، يطلبون تسهيلات، مثل : السكن والمكتب والسكرتيرة والأسعار الخاصة في متجر الشركة وغير ذلك. وكلها تعتبر بالنسبة لهم مكافآت اقتصادية تناسب مراكزهم .

إننا نحتاج أن نعرف أكثر مما نعرفه الآن عن أبعاد ممارسة العمل وعلاقاتها المختلفة، فنحن هنا نتعامل مع تركيبة خاصة تتحدى التحليل .

إلا أنه على المدير أن يدير الآن، وأن يجد حلولاً – أو على الأقل وسائل – تمكنه من جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً. وعليه تفهم ماهية المطالب، وليس بإمكانه أن يتوقع النجاح بالاستمرار على ممارسات المائتي عام الماضية. وعليه إيجاد مداخل جديدة ومبادئ جديدة وطرق جديدة على أن يتم هذا بسرعة .



## جعل العمل منتجاً : العمل وعملية إنجازها

 **العمل كنوع - المهارة والمعرفة موجودة في ممارسة العمل وليست في العمل ذاته - الخطوات الأربع على طريق العمل المنتج - تحليل العمل - تايلور وأتباعه - الهندسة الصناعية ماذا تكون وماذا لا تكون - التركيز على المنتج النهائي - ترتيب الوظائف ليس جزءاً من تحليل العمل - تحليل العمل هو الخطوة الأولى - مبادئ الإنتاج - إنتاج المنتج الوحيد - إنتاج الجملة الثابت والمرن - الإنتاج التصنيعي - ماذا يتطلب كل مبدأ .**

إننا نتكلم عن العمل غير الماهر والعمل الماهر والعمل القائم على المعرفة ، ولكن هذا الكلام مضلل. فالعمل لا يمكن أن يكون غير ماهر أو ماهراً أو قائماً على المعرفة، بل إنه العامل. فالمهارة والمعرفة مظاهر لممارسة العمل، أما العمل في ذاته فإنه لا يتغير، سواء تطلب لا مهارة أو لم يتطلب مهارة وسواء تطلب معرفة كثيرة أو قليلة .

كان المعتاد أن يكون المرء على درجة كبيرة من المهارة لصنع زوج من الأحذية. ومنذ نحو قرن من الزمان وحتى الآن، ونحن نصنع الأحذية دون مهارة تقريباً، وإن يكون من البراعة (رغم أنه من المحتمل ألا يكون اقتصادياً) أن نقوم بإثمنة صنع الأحذية تماماً بحيث لا تحتاج إلى العمل اليدوي على الإطلاق. ومع ذلك لم يتغير الحذاء نفسه كثيراً، ولم تتغير عملية صنعه، فهي تتطلب الخطوات نفسها، من تحضير الجلد إلى التقطيع والتشكيل والخياطة

والصق. فالخطوات تنفذ بنفس التتابع، وطبقاً للمتطلبات والمستويات، وتنتهى إلى نفس المنتج المصنوع. وما زال صنع الحذاء كما هو، بالرغم من التغيير الكبير فى الأدوات والمهارات. ولا يمكن إلا لخبير التعرف على ما إذا كان الحذاء قد قام بصنعه عامل يدوى عالى المهارة أو تم صنعه بعملية أتمتة كاملة .

وقد يبدو أن فى هذا الكلام مغالطة . ومع ذلك، فالتحقق من أن العمل أمر عام وشامل، وأن المهارة والمعرفة توجدان فى ممارسة العمل وليس فى العمل نفسه – هو المفتاح . لجعل العمل منتجاً. والطبيعة الشاملة للعمل تتضمن أن العمل يمكن أن يسير على نحو منهجى أو علمى .

وأول خطوة لجعل العامل منجزاً هو أن نجعل العمل منتجاً. وكلما تفهمنا طبيعة الاحتياجات الخاصة بالعمل، أمكننا إدماج العمل فى النشاط الإنسانى الذى نسميه ممارسة العمل. وكلما تفهمنا العمل نفسه، أمكننا إعطاء حرية أكثر للعامل. وليس هناك تعارض بين الإدارة العلمية أى الدخول العقلانى والموضوعى إلى العمل، والعامل المنجز . فكلاهما مكمل للآخر رغم اختلافهما التام .

إن الدراسات التى تمت حتى الآن عن العمل اقتصررت على دراسة العمل اليدوى، لأنه، ببساطة كان العمل الوحيد الموجود حتى زمن قريب. ولذا، فإن هذا الكتاب عندما يناقش كيفية جعل العمل منتجاً، يركز على العمل اليدوى من منطلق الضرورة. ومع ذلك، يمكن تطبيق الطرق والمبادئ نفسها على أى عمل إنتاجى آخر، مثل أغلب أعمال الخدمة. ويمكن تطبيقها على معالجة المعلومات، أى على معظم الأعمال الكتابية، وكذلك على معظم العمل المعرفى . وليس ثمة اختلاف سوى فى التطبيق والأدوات. ولأن العمل هو شىء عام وشامل، فليس هناك فرق أساساً بين عمل منتج النهائى شىء ملموس، وبين عمل منتج النهائى مطبوعة وعمل منتج النهائى معرفة .

ويطلب جعل العمل منتجاً أربعة أنشطة منفصلة، ولكل منها صفاته ومتطلباته .

أولاً، إن جعل العمل منتجاً يتطلب تحليلاً. فيجب أن نعرف العمليات المحددة المطلوبة للعمل وتتابعها ومتطلباتها :

□ جعل العمل منتجاً : العمل و عملية إنجازهِ

ثانياً، إننا بحاجة أيضاً إلى عملية تركيبية، فالعمليات الفردية، يجب أن تتضمن سوياً لتصبح عملية للإنتاج .

ثالثاً، علينا أن نفرس في العملية التحكم في الاتجاه وفي الجودة والكمية، وفي المستويات، وفي الاستثناء .

رابعاً، يجب توفير الأدوات المناسبة للإنتاج .

وهناك نقطة أخرى أساسية يجب أن نضعها في الاعتبار. فنحن نعلم أن العمل موضوعي وغير شخصي وهو شيء ما - حتى لو كان غير ملموس، كالمعلومات والمعرفة - يجعل العمل منتجاً ، ومن ثمة يجب أن يبدأ بالمنتج النهائي، أي ناتج العمل. ولا يمكن أن يبدأ بالمدخلات، سواء كان مهارة يدوية أم معلومات رسمية. إن المهارات والمعرفة والمعلومات عبارة عن أدوات، كما أن المنتج النهائي المطلوب هو الذي يحدد الأدوات المستخدمة وتوقيت وسبب استخدامها. إن المنتج النهائي هو الذي يحدد العمل المطلوب. ويحدد العملية التركيبية للأعمال في مجرى سير العمل، وكذا تصميم الرقابة المناسبة، والمواصفات الخاصة بالأدوات اللازمة .

### تحليل العمل

إن تحليل العمل الذي يعرف بدراسة العمل والإدارة العلمية والهندسة الصناعية، عمره الآن قرن من الزمان تقريباً. ويرجع تاريخه، كما قلنا من قبل، إلى أعمال فريدريك تايلور في الثمانينيات من القرن التاسع عشر عن العمليات اليدوية الفردية، مثل دراسته الشهيرة عن تجريف الرمل في مصانع الصلب التي اكتملت في صورتها المالية بعد وفاة تايلور مباشرة في أثناء الحرب العالمية الأولى . وفي سنوات تلك الحرب والفترة التي تلتها مباشرة قام اثنان من أكثر تلامذة تايلور إنتاجاً - فرانك جيلبريث وهنري جانت - بالإضافة إلى الإدارة العلمية لتايلور ما يمكن أن نسميه السيناريو أو قواعد تحليل العمل .

قام جيلبريث بدراسة وتعريف وتصنيف كل الحركات التي تدخل في العمل اليدوي ، مثل : الرقع والتحرك والإنزال، ومؤلفه (جيلبريث سرده في اتجاه عكسي) الذي أورد فيه جميع العمليات اليدوية يوضح كيفية عمل كل منها على أفضل وجه والحركة المطلوبة والزمن اللازم لها - لم يكن ألف باء للعمل كما قيل عنه، ولكنه كان أشبه بالرسم الصينية المعبرة عن

الأفكار، أى رموز لوحدة أساسية تحتوى فى حد ذاتها جميع المعلومات اللازمة لإدارتها .

وقام جانت فى الوقت نفسه بدراسة منظومة العمليات فى داخل العمل. وفى الواقع، فإن جدول - الذى سعى باسمه كان يبدأ بالمنتج النهائى المطلوب تنفيذه، ويحدد كل خطوة يجب اتخاذها للحصول على هذا المنتج، مع توضيح مكانها فى سلسلة التتابع والوقت اللازم لها - قد خلق قواعد العمل .

إن نظام تحليل العمل استمر معنا لمدة طويلة، كما أصبحت ممارسته عامة. والهندسة الصناعية أحد الملامح العامة للعمل الإنتاجى فى المصنع وفى النقل وأيضاً على نحو متزايد فى العمل الكتابى. والهندسة الصناعية علم أكاديمى معروف له مؤلفات هائلة خاصة به. أما وقعها وتأثيرها فهو طامخ وواضح كما سبق القول .

ويميل المديرون إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون كل ما يحتاجون معرفته عن الهندسة الصناعية . وربما نلتهم لهم العذر فى اعتقادهم بأن تحليل العمل مفيد أيضاً، ولكنه معروف كذلك كإداة مثل حسابات التكاليف، ويتطلب أقل قدر من الإدارة من جانبهم. إنهم مقتنعون بأنهم يعرفون الضروريات . وسيجيبون السائل بأن تحليل العمل يتكون أساساً مما يلى :

- 1 - تعريف العملية اللازمة لإنتاج منتج نهائى معروف ( جزء معروف من العمل ) .
- 2 - تنظيم منطقي لتتابع العمليات للتمكن من انتظام سير العمل بأسهل وأسلس طريقة، وبأقل تكاليف ممكنة .
- 3 - تحليل كل عملية على حدة وإعادة تصميمها لضمان أكفأ أداء لها. بما فى ذلك الإمداد بالأدوات المناسبة، والمعلومات اللازمة والمواد المطلوبة حيثما وحينما تكون مطلوبة .
- 4 - إدماج كل هذه العمليات فى الوظائف الفردية .

إن هذا هو بالفعل الجوهر فيما تقوله كتب الهندسة الصناعية والمناهج التى تُدرس فى هذا الموضوع. ولكن هذا ليس المقصود من تحليل العمل، وما يجب أن يكون عليه تحليل العمل لضمان فعاليتها .

وفى المقام الأول، تحذف هذه الإجابة النمطية الخطوة الأولى الحاسمة فى تحليل العمل، ولا يبدأ تحليل العمل بتعرف العمليات ، بل يبدأ بتعريف المنتج النهائى المطلوب. وكما

## □ جعل العمل منتجاً : العمل وعملية إنجازهِ

أشار جانت منذ ستين عاماً مضت - والقلّة من الناس تعلموا هذا منذ ذلك الوقت - إلى أن تحليل العمل يجب أن يبدأ بالسؤال : «ماذا نريد إنتاجه؟ وما هو العمل نفسه؟ وكيف يمكن تصميم المنتج النهائي بحيث يكون العمل فيه ممكناً وسهلاً وأكثر إنتاجاً وأكثر فعالية؟»

أما إذا بدأنا بالمهمة بدلاً من البدء بالمنتج النهائي، فإننا قد ننتهي إلى هندسة رابعة للعمل الذى لا يجب إنجازهِ إطلاقاً. فلا يمكن للمرء الافتراض - كما فعل تايلور - بأن المنتج النهائي شيء معقول ومنظم ومتسق. وفي أغلب العمليات، يمثل فروض قليلة وغير مختبرة وكثير من التاريخ والتقاليد والعادات وطبقة جيولوجية من الأخطاء البشرية. إن أى فرد لا يبدأ بتحليل المنتج النهائي أى العمل ذاته، سرعان ما يجد نفسه يسأل «لماذا نعمل هذا أو لماذا نعمل ذلك؟» وعادة لا نجد جواباً سوى «لقد عملنا هذا دائماً». فما نسبة عدم الكفاءة، أى نسبة الإنتاجية المفقودة، التى يمكن الإسهام بها فى قبول المنتج النهائي كما هو دون تردد. لا أحد يعرف، غير أنى سمعت مهندسين صناعيين يقرون النسبة بحوالى 30٪ من التكلفة الكلية أو الجهد الكلى، وأنا شخصياً لا أعتبر هذه النسبة عالية .

ولذلك، فإن على المدير معرفة أن المحللين للعمل يجب عليهم الاشتراك فى تصميم المنتج وسير العملية. ومن الواضح أنه لا يمكن تصميم المنتج النهائي أولاً لتسهيل العمل، لأن مواصفاته الأساسية توضع بناء على احتياجات المستخدم وقيمه، وليس المنتج له. إلا أنه من خلال القيود التى تفرضها المواصفات الأساسية، فإن هناك تفاوت معقول فى تصميم أى منتج أو خدمة لإنتاجها بكفاءة أو قصور، وببساطة أو بتعقيد غير ضرورى، وباقتصاد فى العمل أو بإسراف .

إن نقطة الضعف التالية - المعروفة جيداً - فى التعريف التقليدى لتحليل العمل هو أنه يشمل شيئاً خارجاً عن نطاقه . تلك هى الخطوة الرابعة والأخيرة التى يسمعها معظم المديرين - ومعظم المهندسين الصناعيين على الأقل فى الغرب - ضمن تعريفهم للهندسة الصناعية، وهى فى الحقيقة ليست جزءاً من العمل، لأن تخطيط الوظائف لم يعد تحليل، أو بالحرى أن التحليل المطلوب لا يختص بالعمل، ولكنه يختص بممارسة العمل. وفى حين يؤدى المهندس الصناعى نوراً فى هذه العملية، يختلف دوره تماماً عن دوره فى تحليل العمل (وسنناقش هذا فى الفصل 21) .

إن سبب دخول تصميم الوظائف ضمن تحليل العمل مسئول ، إلى حد كبير ، عن المقاومة التقليدية من جانب العمال للهندسة الصناعية. فهي المسؤولة عن عداء المفكرين للتكنولوجيا الحديثة والصناعة الحديثة وللتنظيم برمته .

غير أن سوء تطبيق تحليل العمل وليس تحليل العمل ذاته هو ما يقع عليه المقاومة والنقد . ويلام تايلور عادة على ما يقوم به علماء النفس في الوقت الحاضر من تجريد العامل من إنسانيته إلا أن هذا ليس من العدل في شيء .

إن تايلور لم يخترع خط التجميع ، وفي حقيقة الأمر ليست له به أى علاقة . ولقد كان هدف تايلور من مبدأ الأمر يتفق مع المدخل الإنساني لممارسة العمل . ولقد عرف تايلور ، كما توضح كتاباته ، أن الخطوة الأولى هي جعل العمل منتجاً . ولكنه كان يعلم أيضاً أن المعدة الخاوية والجسد المكود لا يمثلان أساساً طيباً للحياة الكاملة . ولقد كرس تايلور نفسه لإنشاء قاعدة اقتصادية ومادية لرفاهية العامل ، وهي المهمة ذات الأولوية الأولى . ولم يكن من قبيل الصنفة أن أكثر المتحمسين لتايلور كان لويس د. برانديز Louis D. Brandeis عالم الإنسانيات الأمريكي في باكورة هذا القرن والذي أصبح قاضياً ليبرالياً عظيماً في المحكمة العليا ثم أكبر المناضلين في محكمة حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية . ولقد كان برانديز هو الذي صاغ اصطلاح « الإدارة العلمية » لى يجذب الانتباه إلى أعمال تايلور .

لقد توقفت الإدارة الطمية أو الهندسة الصناعية حيث توقف تايلور ، ولم يهتم سوى بعض الدارسين والممارسين بموضوع ممارسة العمل أى تركيب العمليات في الوظيفة .

والمدبر عليه أن يعرف أن تحليل العمل وتحليل هيكل الوظيفة لهما منطقتان مختلفتان . فالأول منطق العمل والثانى منطق ممارسة العمل .

إن الفهم الخاطيء الأخير والأكثر شيوعاً عن المهندس الصناعي هو الاعتقاد بأن تحليل العمل هو كل العمل . إنه فقط الخطوة الأولى في عملية جعل العمل منتجاً . إن التحليل يعرف العمليات القريبة المحددة وتسلسلها وعلاقاتها المتبادلة ، فالتحليل يتعامل مع الأجزاء الصغيرة ، ولا يختص بعملية الإنتاج كلها بما فى ذلك هيكلها واقتصادياتها وأدائها .

## مبادئ الإنتاج

الإنتاج ليس استخدام الأدوات في المواد. إنه استخدام المنطق في العمل. وكلما استخدمنا المنطق الصحيح على نحو أكثر وضوحاً وأكثر اتساقاً وأكثر عقلانية، قلت قيود الإنتاج، وازداد كفاءة مواتية .

ويدل هذا التعريف ضمناً على وجود مبادئ الإنتاج . ويجب أن تكون هناك نماذج أساسية، لكل منها حدوده ومتطلباته وخصائصه . كما يدل هذا التعريف أيضاً على أنه كلما أمكن تصميم عملية الإنتاج بدقة طبقاً لأحد هذه المبادئ، كانت أسهل وأكثر فعالية وأكثر إنتاجاً .

ويفرض كل نظام في الإنتاج متطلباته على الإدارة - في كل المجالات وعلى كل المستويات. كما أنه يتطلب كفاءات مختلفة ومهارات مختلفة وأداءً مختلفاً. ولايستلزم أن تكون مجموعة من المتطلبات أعلى من مجموعة أخرى، فليست الهندسة اللاأقليدية أعلى من الهندسة الاقليدية ولكنها مختلفة عنها. وما لم تتفهم الإدارة متطلبات نظام إنتاجها، فلن تستطيع جعل العمل منتجاً .

إن هذا التفهم مهم وبخاصة في الوقت الحاضر، لأن كثير من العمليات، سواء في الصناعة التحويلية أو في العمل المعرفي، تتحرك من نظام إنتاجي إلى آخر. فإذا اعتبرنا أن هذه الحركة هي موضوع يتعلق بالماكينات والأساليب والمعدات، فلن يجنى المشروع حتماً إلا الصعوبات في النظام الجديد. ولكي تجني فوائده، فلن على الإدارة أن تدرك أن النظام الجديد يشتمل على مبادئ جديدة، وعليها أن تتفهم ماهية هذه المبادئ .

وهناك أربعة من مبادئ الإنتاج معروفة لدينا حتى الآن. ووضعت تفاصيل كل منها للإنتاج الصناعي، أي للعمل اليدوي التقليدي إلى حد كبير . وكل مبدأ من هذه المبادئ الأربعة يمكن تطبيقه أيضاً في إنتاج المعلومات وتداولها، أي في أغلب الأعمال الكتابية. ويمكن تطبيق المبادئ على العمل المعرفي، على الأقل العمل المعرفي الذي يتعلق بتعلم المعرفة المعروفة (أي المتاحة والتي يمكن نظمها) وتطبيقها .

والأنظمة الأربعة هي: 1- إنتاج المنتج الوحيد؛ 2- الإنتاج الكبير الثابت؛ 3- الإنتاج

الكبير المرن ؛ 4 - تصنيع الإنتاج أو تسلسله . ولكل من هذه الأنظمة الأربعة مواصفاته الخاصة ومتطلباته الخاصة بإدارته .

وهناك قاعدتان عامتان للارتقاء بأداء الإنتاج وإدارة قيود الإنتاج . هما : 1 - تلاشى القيود على الإنتاج بسرعة وإطراد كلما كانت المبادئ المتعلقة بالنظام تطبق بإصرار وبدقة .  
2- تمثل الأنظمة نفسها نمطاً خاصاً للتقدم، فهي تضع إنتاج المنتج الوحيد في أقل درجة من التقدم، وتضع إنتاج التصنيع في أكبر درجة من التقدم. وهي تمثل أيضاً مراحل مختلفة من التحكم في أوجه القصور المادية. ولا يعني هذا أن فرص التقدم تكمن في كل مكان عند الحركة من نظام المنتج الوحيد إلى نظام إنتاج التصنيع. فكل نظام له تطبيقاته الخاصة ومتطلباته وأوجه قصوره. ولكننا نتقدم إلى الحد الذي يمكننا فيه تنظيم أجزاء من الإنتاج وفقاً لمبادئ نظام أكثر تقدماً ثم نتعلم في نفس الوقت كيفية تألف مختلف الأنظمة في العملية الواحدة .

وهناك قاعدتان عامتان بخصوص متطلبات كفاءة الإدارة التي يأتي بها كل نظام:  
1 - تختلف الأنظمة لا في مقدار صعوبة متطلباتها، ولكن في أنواع الكفاءة ونظام الأداء. وعلى الإدارة عند التحول من نظام لآخر أن تتعلم كيف تنجز أشياء جديدة بدلاً من تحسين أشياء قديمة. 2 - كلما ازداد نجاحاً في تطبيق مبادئ كل نظام في اتساق، أصبح من السهل على الإدارة إرضاء متطلباته .

وعلى كل إدارة أن تلبى متطلبات النظام طبقاً لطبيعة منتجاته وعملياته، بدلاً من أن تلبى متطلبات النظام الذي تستخدمه بالفعل. ولا ينتج عن عدم القدرة أو عدم الرغبة في تطبيق أكثر النظم ملائمة إلا الافتقار إلى الأداء، ولا ينتج عنه متطلبات أقل من الإدارة بل زيادة حتمية في العقبات التي تعترض إدارة العمل .

وفي صميم الموضوع، هناك حالة صناعة الصلب الأساسية التي تعمل في التصنيع بالدفعات بنظام المنتج الوحيد. فلا توجد، على الأرجح، صناعة مثلاً تقوم بجهد أكبر وينجح أكبر في الوصول إلى الكمال في نظام المنتج الوحيد. إلا أن المشاكل التي تواجهها إدارات شركات الصلب الأساسية هي مشاكل في تصنيع الإنتاج : مثل متطلبات رأس المال العالية والثابتة، والحاجة إلى إنتاج مستمر، وينتج عنهما معاً نقط تغطية نفقات عالية ، والحاجة إلى



مستوى عال ودائم من العمل، والحاجة إلى اتخاذ قرارات استثمارية أساسية لمدد طويلة في المستقبل وغير ذلك. ونتيجة لذلك، فإن هيكل تكلفة صناعة الصلب يقوم على تصنيع الإنتاج المكثف لرأس المال. وفي الوقت نفسه، تتمتع صناعة الصلب الأساسي بالمزايا الاقتصادية القليلة الخاصة بتصنيع الإنتاج. ولهذا تقع صناعة الصلب تحت ضغط دائم بين خصائص تكلفة تصنيع الإنتاج وخصائص إيراد إنتاج المنتج الوحيد. وفي فترات النمو السريع جداً والطلب العالي للغاية، مثل المرحلة المبكرة للتصنيع الكبير، يمكن أن يكون مربحاً لعدة سنوات. ولكن على مدى أي فترة طويلة ستكون ربحية صناعة الصلب دائماً هامشية وغير كافية لسد احتياجات الصناعة نفسها - حتى يحين الوقت الذي تتحول فيه صناعة الصلب من الإنتاج الميكانيكي للمنتج الوحيد إلى ما يمكن أن يكون في الواقع تصنيع كيميائي متسلسل.

وباختصار، فإن أهم شيء في إدارة أحد الأعمال معرفة أنسب نظام يمكن تطبيقه، لتنفيذ مبادئه بقدر الإمكان، ومعرفة أي أجزاء من الإنتاج يمكن تنظيمها بنظام أكثر تقدماً، ثم تنظيمها طبقاً لهذا، وكذا معرفة متطلبات كل نظام من الإدارة.

وحيثما اعترضت العقبات التاريخية والتكنولوجية، تنظيم الإنتاج وفقاً للنظام المناسب، مثلما حدث في صناعة الصلب الأساسي، يكون على الإدارة أن تواجه هذا التحدي، وأن تعمل على نحو منهجي لتخطي هذه العقبات. ويجب ألا يكون التركيز في العمل على نحو أكثر فاعلية فيما هو أساساً النظام الخاطئ.

ولئن كانت صناعة الصلب قد سارت في عكس اتجاه هذه القواعد، فإنها أخطأت في توجيه قدر كبير من جهودها التكنولوجية الهائلة. فقد ذهبت الجهود هباءً منثوراً لأنها ركزت على تحسين التصنيع التقليدي في حين تحولت صناعة الصلب في نهاية المطاف إلى تصنيع الإنتاج - وهذه النقطة ليست بعيدة المنال.

إن العمل الذي يستخدم النظام الخاطئ، عليه الوفاء بجميع الطلبات التي يفرضها النظام الملائم المتقدم على الإدارة. وعلاوة على ذلك، فليس لديه المال الكافي ليدفع لهم لأن المال لا يبقى إلا من الزيادة في قدرة الإنتاج التي يقدمها النظام الأكثر تقدماً.

إن المبادئ الأربعة الخاصة بالإنتاج توفر الأساس للعمل المنتج والعامل المنجز.

وجميع هذه المبادئ تتوافق مع ديناميكية العمل أو يمكن أن تتوافق . وإذا لم تنجح هذه المبادئ في ذلك، فهذا ليس خطأ المبدأ وإنما خطأ تطبيقه .

وعلى وجه التخصص، فإن إخفاق الإنتاج الكبير في أن يجعل العامل منجزاً، يرجع أساساً لضعف الإدارة. فقد يكون الإخفاق في فهم معنى الميكنة (انظر الفصل التالي) أو الإخفاق في فهم الفرق بين العمل وممارسة العمل (كما سنقوم بشرحه في الفصل 21) .

## إنتاج المنتج الوحيد

والآن ما هي هذه النظم الأربعة للإنتاج ومبادئها؟

إن إنتاج المنتج الوحيد معناه، أولاً، أن يكون كل منتج متميزاً. وبالطبع، وعلى وجه الدقة، فليس هناك ما يعادل صناعة المنتجات الوحيدة، حيث لا ينتجها إلا الفنان. ولكن بناء بارجة حربية أو توربين كبير أو ناطحة سحاب يعتبر أيضاً منتجاً وحيداً. وكذلك الأسلوب التقليدي في بناء المنازل، منزلاً بعد الآخر وفي أغلب الحالات الإنتاج بالدفعة في ورشة الأعمال، فالمنتج هو الوحيد والفريد في إنتاج المنتج الوحيد . وفي الحقيقة ينظم إنتاج المنتج الوحيد حول أدوات معيارية وقياسية ومواد معيارية قياسية .

ويستخدم الحداد وصائغ الفضة الأدوات نفسها وينتجان منتجات نهائية متشابهة. إلا أن تنظيم الحرفتين كان منفصلاً عن بعضهما بعض لأن المواد المستخدمة مختلفة. وقد يكون هذا المثال حالة متطرفة وشديدة التخصص، ولكنه قادر على توضيح الخصائص الأساسية لإنتاج المنتج الوحيد والفريد .

ويتم التنظيم الأساسي لإنتاج المنتج الوحيد عن طريق مراحل متجانسة . وفي حالة بناء منزل الأسرة الواحدة التقليدي - وهو أحد أقدم الأمثلة على إنتاج المنتج الوحيد، يمكننا أن نميز أربع مراحل. أولاً، حفر الأساسات وصب الخرسانة لأساس الجدران والطابق تحت الأرضي من البناء. وثانياً، تشييد هيكل المنزل والسقف. وثالثاً تركيب الأدوات الصحية والأسلاك في الجدران. وأخيراً، تنفيذ الأعمال واللمسات الداخلية. وما يجعل كل مرحلة من هذه المراحل مرحلة متميزة أن يتوقف العمل بعد إنها كل منها، دون أي خسائر - حتى لو كان لمدة طويلة. ومن ناحية أخرى، يجب تنفيذ العمل خلال كل مرحلة على نحو صحيح، وإلا

## □ جعل العمل منتجا : العمل وعملية إنجازه

فإن ما تم إنجازه سيتعرض للتدمير وإعادة إنجازه مرة أخرى. ويمكن أن تختلف كل مرحلة من منزل لآخر، دون كثير من المشقة أو التعديل ودون تأخير للمرحلة التالية .

وتعتبر كل مرحلة من هذه المراحل بالمنطق الداخلي المنتج، أى المنزل نفسه، كياناً فى حد ذاته .

ويختلف إنتاج المنتج الوحيد فى تنظيمه للعمل بالمراحل المتجانسة اختلافاً جديراً عن تنظيم الأعمال الحرفية، التى يقوم فيها النجار بجميع عمليات النجارة والسباك بجميع الأعمال الصحية، وهكذا. ولا يتم إنتاج المنتج الوحيد المنظم على نحو صحيح عن طريق المهارة الحرفية ولكن بالمهارات المرحلة .

والنموذج هنا عامل تركيب التليفون، وهو ليس كهربائياً ماهراً أو نجاراً ماهراً أو سباكاً ماهراً، ويقوم بتركيب الأسلاك الكهربائية وينشر ألواح الخشب ويقوم بعمل توصيلات أرضية ويخلع سقف المنزل ويعيد تركيبه . وبعبارة أخرى، إما أن يكون كل فرد مشترك فى العمل فى مرحلة معينة قادراً على عمل كل شيء مطلوب خلال هذه المرحلة، أو كما هو الحال فى بناء توربين كبير، حيث يجب أن يكون هناك فريق متكامل لكل مرحلة يضم فى داخله جميع المهارات المطلوبة فى هذه المرحلة. فليست هناك مهارة مطلوبة من فرد أو مجموعة خارج المطلوب فى مرحلة معينة .

وهذا، إلى حد كبير، ما جعل الولايات المتحدة تنجح فى بناء السفن بهذا المعدل الهائل فى أثناء الحرب العالمية الثانية. فلم يكن الإنتاج الكبير هو السبب وراء هذا الإنتاج غير المسبوق من السفن. ولكن كان السبب يكمن فى تقسيم العمل إلى مراحل متجانسة. والتنظيم المنهجي لمجموعة العمل للمتطلبات المحددة فى كل مرحلة، والترتيب المنظم لعدد كبير من الأفراد للقيام بكل العمل المطلوب خلال كل مرحلة. الأمر الذى جعل فى الإمكان تقدم جدول تسلسل العمل الذى كان السبب فى توفير الوقت بشكل كبير .

## الإنتاج الكبير الثابت والمرن

معظم الناس حين يسمعون مصطلح «الإنتاج الكبير» يعتقدون فوراً أنه خط تجميع. ولكن هذا غير صحيح؛ فإن خط التجميع لا يعتبر إلا جزءاً بسيطاً من أعمال الإنتاج الكبير.

وخط التجميع حالة نادرة حتى في أكثر أنواع الإنتاج الكبير ثباتاً .

وثمة مثال طيب على ذلك، وهو تجميع الأجهزة الإلكترونية مثل الراديو وأجهزة التلفزيون والتليفون. إنها حقاً نماذج للإنتاج الكبير، إلا أن عاملاً واحداً هو الذي يقوم بالعملية كلها من البداية للنهاية. ويتم العمليات في الحقيقة في تتابع. وبهذا المعنى هناك خطأ يبدأ من وضع أول مسمار برشام، إلى لحامات الوصلات السلكية جميعها، ثم إلى التفطيش النهائي على الأجهزة. ولكن لا يوجد خط تجميع بالمعنى التقليدي المعروف، فالعمل نفسه لا يتحرك ولكنه يبقى أمام الفرد العامل .

وبالرغم من عظمة خط التجميع في مخيلة الجميع وفي مراجع علم الاجتماع عن «الانغتراب» فإن وجوده نادر في الواقع. ولقد كان هناك عامل واحد من بين كل خمسين عامل في أمريكا يعملون على أحد خطوط التجميع. وهو أمر نادر حتى في خطوط تجميع الاستخدام في الصناعات التحويلية - مع أقل من 6% فقط من عمال أمريكا الصناعيين يعملون على خطوط تجميع. والعمل بخط التجميع يعتبر استثناءً حتى في صناعة السيارات. ويوجد في شركة جنرال موتورز 550.000 مستخدم، لا يعمل في خطوط التجميع إلا ثلثهم .

وعلاوة على ذلك، تفترض الصورة التقليدية لخط التجميع وجود إنتاج كبير ثابت فحسب . أما إن مبدأ الإنتاج الأخذ في الصعود فهو الإنتاج الكبير «المرن» .

ويشترك المبدآن في أن المنتج النهائي يجمع من أجزاء نمطية موحدة القياس. وفي حالة إنتاج المنتج الوحيد تكون الأدوات والمواد موحدة قياسياً وفي الإنتاج الكبير تكون الأجزاء أيضاً موحدة قياسياً. وتكون، بدورها عادة، مكونة من أجزاء قياسية. إن الإنتاج الكبير يجمع القطع ولا يصنعها .

ويرجع الإنتاج الكبير الحديث إلى صنع البنائين لجنود المشاة الأمريكيين في حرب عام 1812. وبحلول عام 1880 ، وقبل انتشار طرق هنري فورد بزمن طويل كانت طرق الإنتاج الكبير تستخدم على نطاق واسع في الصناعة الأمريكية وكذلك في مصانع أخرى مثل مصانع زيس للبصريات الألمانية ومصنع إريكسون للتليفونات بالسويد .

وربما كان في أصل صناعة البنائين ما يفسر لماذا ظل الإنتاج الكبير «الثابت» يعتبر

## □ جعل العمل منتجاً : العمل وعملية إنجاز

على مدى سنوات طويلة التكنولوجيا الوحيدة المتاحة للإنتاج الكبير. وفي صناعة البنادق للجنود من المفضل على نحو واضح أن يكون المنتج نهائى موحد تماماً. وأن تكون كل بندقية مثل الأخرى، وأن تستخدم الذخيرة نفسها، وتحتاج إلى التنظيف ذاته، وتكون سهلة الإصلاح بلجزاء من أى بندقية أخرى .

ولهذا، ففي حالة الإنتاج الكبير الثابت يكون المنتج النهائي والأدوات والمواد والأجزاء كلها موحدة قياسياً. ومع ذلك يستخدم الإنتاج الكبير المرن أجزاءً قياسية لإمكان إيجاد التنوع في المنتجات النهائية .

ومن الناحية التاريخية، فإن الانتاج الكبير المرن سبق الإنتاج الكبير الثابت بمئات السنين، وظهر قبل عهد التصنيع بوقت طويل. ونحن لا نعلم سوى قليل عن طرق البناء عند القدماء كي نعرف عمليات الإنتاج التي كانوا يطبقونها . ولو أن من المحتمل جداً أن يكون هذا الفيض من المعابد الرومانية والإغريقية في أوروبا والشرق الأدنى قد شيد على أساس الإنتاج الكبير المرن . أما بالنسبة للكاتدرائيات القوطية والكنائس القوطية التي تعد بالآلاف التي شيدت في شمال وغرب أوروبا بين عامي 1100 - 1300 ، فإن الدليل فيها واضح. فليس هناك أدنى شك في أنها كانت كلها من الإنتاج الكبير المرن . فقد كانت جميع الأجزاء الرئيسية وبكل البناء والسقوف وغيرها، كلها معيارية وقياسية. إلا أن تجميعها كان يختلف باختلاف خطة المهندس . وكانت النوافذ والزخارف والأبواب وحدها، أي الملامح التي كانت تميز مظهر إحدى الكنائس عن الأخرى ، هي التي أنتجت بطرق إنتاج المنتج الوحيد. ولكن - وهذا بالغ الأهمية - كانت هذه كلها ملامح تضاف إلى البناء الأساسي الذي انتهى تنفيذ الأعمال واللمسات الداخلية فيه. وبعبارة أخرى، فإن التنوع في المنتج، أي في الكاتدرائيات القوطية وأكثر من ذلك في الكنائس القوطية الأبرشية الصغيرة، كان يضاف في آخر العملية تماماً. أما العملية الأساسية فقد كانت قياسية. ولو أنها كانت تنتهي إلى منتجات على قدر كبير من التنوع .

وبالمثل، فالمعبد الهائل من المعابد البوذية اليابانية، التي شيدت فيما بين عامي 700- 1600 بعد الميلاد، فقد شيدت كلها أيضاً بطرق الإنتاج الكبير المرن. ويختلف كل من هذه المعابد في الشكل تماماً عن الآخر، وإن كان كل منها تم تركيبه من أجزاء قياسية

مثل العوارض الخشبية الموحدة الطول والعرض ، والأسقف الموحدة ، وقرميد السقف ، والمسافات الموحدة بين مختلف المستويات فى الباجودا أو المعبد المتعدد الأنوار وغير ذلك. أما اللامع المميزة لكل معبد، مثل الأبواب وقضبان الحديد الشبكية للنوافذ أو القرميد المستخدم لزخرفة حواف السقوف، فقد أضيفت فى نهاية الأمر، وبهذا خلقت التنوع المثير للإعجاب الذى قام أساساً على إنتاج كبير حقيقى أى من أجزاء قياسية، تم تجميعها وفقاً لأنماط معدة من قبل.

ولقد احترقت المعابد اليابانية المشيدة من الخشب عدة مرات ، إلا أنها كانت دائماً يعاد تشييدها من واقع رسومات تبرز المنظر الخارجى لهذه المعابد. وكانت جميع الأجزاء قياسية بحيث إن أى عامل فنى ماهر يعلم ما يجب عمله تماماً.

ولم يكن من الممكن بناء الكاتدرائيات والكنائس القوطية أو المعابد اليابانية دون استخدام طرق الإنتاج الكبير . فقد كان من اللازم أن يستخدم فى بنائها عمال شبه مهرة أو عمال عاديين ، لأن العمال المهرة الذين كانوا مطلوبين لتشديد هذه الهياكل الضخمة، وبهذا العدد الهائل، لم يكونوا متوفرين فى هذه المناطق السكنية قليلة الكثافة من الفقراء الأميين. وكانت طرق الإنتاج الكبير الوحيدة التى مكنت طبقة المزارعين العاديين المجدنين لبضعة أشهر للعمل فى الصيف أو المتطوعين للأعمال الخيرية للمشاركة فى هذا العمل المقدس لإنجاز الجزء الأكبر من العمل مع فنانين مهرة يقومون بالإشراف وتنفيذ المسات النهائية المتميزة .

وعند إعادة اكتشاف مبدأ الإنتاج الكبير فى القرن التاسع عشر ، اتخذت المنتجات النهائية النمطية القياسية الموحدة كأمر مسلم به. وقد أوضح هنرى فورد هذا بكل دقة .

ولم يكن هنرى فورد يمزح ، عندما قال «إن المعمل يمكنه استلام السيارة بئى لون ما دام هو اللون الأسود». فقد أراد أن يعبر عن روح الإنتاج الكبير لكميات كبيرة من المنتج الموحد. وبالطبع، كان يعلم أنه من الممكن بسهوله أن يتيح لعماله حرية اختيار الألوان ، وما كان عليه إلا إعطاء رجل الطلاء فى نهاية خط التجميع ثلاثة أو أربعة رشاشات للألوان المختلفة بدلاً من رشاش واحد. إلا أن فورد كان يدرك تماماً بأن عملية توحيد المنتج، ستنهى العمل النمطى برمته بمجرد أخذ التنوع فى الاعتبار ، فلقد كان

توحيد المنتج بالنسبة له سر الإنتاج الكبير.

ومع ذلك، كان البديل أى الإنتاج الكبير المرن مستخدماً منذ البداية، بالرغم من عدم فهمه جيداً. لقد قام أوتو دورنج Otto Doering، الذى أنشأ أول مصنع للطلب البريدى لشركة سيرز ورويك بتصميم مصنع الإنتاج الكبير كى يتعامل مع التنوع الهائل من الطلبات الفردية. وكانت المفردات فى كتالوج الطلب البريدى عبارة عن «أجزاء قياسية». وكان كل طلب شراء يمر بالعملية نفسها الخاصة بتحريره. ولكن ما كان يتم تجميعه فى النهاية لم يكن «طلباً قياسيًّا»، فقد كان هو المطلب الخاص بالعمل فوق نقالة الشحن مع فاتورة واحدة. ومع ذلك، فقد كان يحتوى على مجموعة من المواد المختلفة بدرجة تفوق الوصف. وفى التاريخ الباكر لشركة سيرز ورويك كان الكتالوج يضم آلاف المفردات التى تعنى نظرياً، وإلى حد كبير عملياً، أن المنتج النهائى يجب تجميعه بملايين التكوينات المختلفة مع عدم احتمال تماثل أى طلبين معاً.

وقبل ذلك، قام إرنست أيبى (كما سترد مناقشته فى الفصل 20) بتنظيم صناعة عدسات زايس فى مدينة بينا بألمانيا بطريقة الإنتاج الكبير المرن.

وهناك مثال آخر، يرجع إلى عقدي الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، عن صانع المعدات الزراعية فى جنوب كاليفورنيا، الذى صمم وصنع ماكينات زراعية مخصصة للزراعة على نطاق واسع فى الأراضى المروية. وكان كل تصميم منها فريد. فقد صنع مثلاً ماكينة تقوم، مع أدوات ملحقة مختلفة، بكل العمليات اللازمة لزراعة الخيار على نطاق واسع، من إعداد التلال للزراعة فى الربيع إلى حصد الخيار فى المرحلة المناسبة لنضوجه إلى تخليله. ونادراً ما كان يصنع أكثر من ماكينة واحدة فى المرة الواحدة. إلا أن كل واحدة من الماكينات التى تزيد عن سبعمائة ماكينة مختلفة كانت تصنع كلها من أجزاء قياسية موحدة أنتجت بالجملة، قام أحد الأشخاص فى الاقتصاص الأمريكى بتصنيعها بالآلاف. ولم يكن عمله الأكبر تصميم ماكينة تعرفت على الخيار الناضج نضجاً صحيحاً لحفظه بالتخليل، وإنما اكتشاف أحد منتجى الجملة لجزء - وإن يكن فى الأصل مصمماً من أجل غرض آخر مختلف تماماً - يؤدى المطلوب منه عند وضعه فى أداة العزق (المسلفة).

إن الأسلوب التقني المحدد لاستخدام مبدأ الإنتاج الكبير الرمن عبارة عن التحليل المنهجي للمنتجات لإيجاد النمط الذي يمكن في تنوعها الظاهري ثم ينظم هذا النمط بحيث يتمكن أقل عدد من الأجزاء القياسية من تجميع أكبر عدد من المنتجات. وبهذا تكون مشكلة التنوع قد رفعت بعيداً عن التصنيع وحوالت إلى التجميع.

وهناك عمليات يفضل فيها جعل المنتج النهائي قياسياً، ويندقية رجل المشاة مثال على ذلك. وهناك عمليات أخرى يمكن فيها تغيير توجيه التنوع الكافي في المظهر إلى عملية الإنتاج الكبير الثابت لإرضاء احتياجات السوق .

وتوجه جنرال موتورز، في الغالب، النظر إلى أن هناك خيارات عديدة في السيارات التي تصنعها سواء كان في اللون أو في شكل الجسم أو في منسوجات المقاعد أو في الكماليات وغيرها، بحيث يتمكن العميل من الاختيار من بين الملايين من الخيارات الخاصة بالمنتج الأخير . والأهم من ذلك، وإن كانت جنرال موتورز لا تعلن عنه غالباً، أن جميع منتجات الشركة (شيفروليه - بونتياك - أولدن موويل - بويك - كاديلاك) تستخدم الهياكل نفسها والشاسسيات نفسها، بل الموتور نفسه إلى حد كبير والفرامل نفسها ونظام الإضاءة نفسه، وغير ذلك، إلا أن السيارات تبدو مختلفة ، ولها خصائص مختلفة. وتمثل تكوينات متنوعة تنوعاً كبيراً في العناصر القياسية الأساسية، وتوضع كل هذه السيارات (عدا الكاديلاك) على خط تجميع واحد . وفي الحقيقة، فإن جميعها منتجات للإنتاج الكبير الثابت الذي لم تتغير عملية إنتاجه منذ أيام هنري فورد الأولى. ويتطلب الحصول على مظهر التنوع من الإنتاج الكبير الثابت، قدرأ من الإنتاج لكل جزء من الأجزاء التي ستجمع. ويمكن لعدة صناعات أخرى، غير صناعة السيارات، أن تعتمد عليها. وإن يكون المنتج الكبير الثابت، كما رأى فورد ، منتجاً قياسياً حقاً في نهاية الأمر إلا إذا كان قدر أي مكون من المكونات كبيراً .

وقد أصبحت شركة أمريكان موتورز، مثلاً، في حالة سيئة، لأنها كان عليها أن تنتج منتجات نهائية متنوعة - على الأقل في الشكل والطراز. ومع ذلك، فإنها تنتج من 300,000 إلى 400,000 سيارة سنوياً وهو حجم كبير جداً غير صناعة السيارات الأمريكية .

يجب أن يكون الإنتاج الكبير الرمن المبدأ المفضل في تصنيع الإنتاج الكبير. وحتى



## □ جعل العمل متجاً : العمل وعملية إنجاز

زمن قريب كان من الصعب الجمع بين الميكنة والإنتاج الكبير المرن، لأن الأدوات التي تتناسب مع الإنتاج الكبير كانت غير مرنة .

إلا أن مجيء الكمبيوتر عجل بتغيير هذا، لأن الكمبيوتر، وبخاصة كمبيوتر العملية الصغيرة الذي يعتبر جزءاً من الماكينة أو أداة الماكينة يستبعد عدم مرونة الأدوات وبالتالي يستبعد العقبة الرئيسية أمام الإنتاج الكبير المرن . ويقتضى تغيير المنتج أو العملية في الإنتاج الكبير التقليدي وكذا في الإنتاج الآلي التقليدي إيقاف العملية. ويتطلب التغيير تبديل ترتيب الماكينة وتنظيف الأدوات وتغيير تنظيم العمل والمواد وتغيير السرعات وغير ذلك. وبما أن هذا العمل يجب أن يتم يدوياً، فإنه يتطلب وقتاً طويلاً، والأسوأ، أن تغيير أى أداة يعنى توقف العملية بأكملها. أما السيطرة والتحكم بالكمبيوتر، مثل التحكم العددي في أداء الماكينة، فإنه يفنينا عن الوقت الضائع، فيستطيع الكمبيوتر القيام بالتغييرات في الحال على أساس أمر يعطى له مقدماً، ولا تستغرق التغييرات سوى ثوان أو دقائق بدلاً من الساعات.

إن هذه ليست الأتمتة (انظر الفصل التالي عن الأتمتة والميكنة). إنها تحسين جذري في الميكنة، وهناك مثلالن عليها وهما بناء السفن في كل من اليابان والسويد . إن هاتين الدولتين احتلتا مكانة مرموقة في صناعة بناء السفن على مستوى العالم خلال الستينيات، ولم يكن إخراج قدامى المنتجين المحنكين مثل الاسكتلنديين في كلايديسيد والألمان في هامبورج بسبب انخفاض الأجور. إذ كانت الأجور في السويد أعلى من الأجور في ألمانيا واسكتلندا. ولكن السبب كان نتيجة استخدام تحكم الكمبيوتر في تحويل بناء السفن، الذي كان، من الناحية التقليدية عملية إنتاج وحيد، إلى الإنتاج الكبير المرن . ونتيجة لهذا، أمكن لأحواض السفن اليابانية والسويدية بناء السفن من أجزاء قياسية وبالتالي إنتاج منتجات نهائية ذات تنوع كبير، ليس في الشكل فحسب ولكن في الحجم والهيكل والسرعة وغير ذلك.

وقد ظل العمل، كما كان في عمليات الإنتاج الوحيد التقليدي، ينظم على مراحل . ولكن في داخل كل مرحلة كانت العملية تصنع إنتاج كبير تكون فيه الأجزاء موحدة قياسياً ولكن منظومة الأجزاء لها مرونة لا نهائية . وتنتج عن هذه العملية انخفاض في التكلفة وسرعة كبيرة في العمل، وعلاوة على هذا، في التنبؤ الكامل بمرات تشييد السفن من خلال جداول

السيطرة المحكمة لأول مرة في تاريخ بناء السفن لدرجة مكنتها من تحديد مواعيد موثوق بها ويعتمد عليها في تسليم المنتج النهائي مبكراً.

ولقد استخدم التحكم بالكمبيوتر في تغيير العمليات في منتجات أخرى ومنتجات مشابهة ، مثل إنتاج القوارير الزجاجية.

ويتطلب التحكم بالكمبيوتر إعادة تصميم العملية ، وهي عملية شاقة وباهظة التكاليف وتتطلب تحليلاً صعباً ووقتاً طويلاً للمنتج والعملية نفسها. ولكن حيثما استخدمت لتحويل عملية الإنتاج الثابت إلى عملية الإنتاج الكبير المرن حدث تخفيض كبير في التكلفة يصل في كثير من الأحيان من 50 إلى 60 ٪ ، وزادت سرعة الإنتاج كثيراً وأصبحت الجدولة يعتمد عليها في الإنتاج الثابت ، وأصبح التسويق الدقيق الحقيقي ممكناً.

ويمكن لمهندسي الكاتدرانيات والكنائس القوطية تصميم كنيسة تناسب مطالب عميل واحد، مثل الأسقف أو جماعة خدمة الكاتدرائية أو الأبرشية، مع الاحتفاظ بعملية الإنتاج القياسية باستخدام أجزاء قياسية وعمال شبه مهرة أو غير مهرة كلية.

وبالمثل يمكن للإنتاج الكبير المرن إنتاج تنوع كبير من المنتجات المختلفة ، مع احتفاظها بعملية إنتاج قياسية تماماً . ولهذا السبب، يمكننا التنبؤ بأن طريقة الإنتاج الكبير المرن ستكون هي نظام الإنتاج الكبير في الغد ، في حين يقتصر الإنتاج الكبير الثابت على عدد قليل من المنتجات النهائية ، حيث يكون التوحيد الأساسي في حد ذاته حاجة العميل ومواصفاته

## الإنتاج التصنيعي

إن رابع نظام هو الإنتاج التصنيعي . وهنا يصبح المنتج والعملية شيئاً واحداً .

والمثال الكلاسيكي للإنتاج التصنيعي هو مصفاة البترول . ويتحدد المنتج النهائي الذي ستحصل عليه المصفاة من الزيت الخام، حسب العملية التي تستخدمها المصفاة . ففي إمكانها إنتاج الزيوت المقطرة التي أقيمت من أجلها المصفاة وبكميات محددة فحسب. فإذا كان المراد إضافة زيوت مقطرة جديدة أو إذا كان المراد تغيير نسب هذه الزيوت المختلفة بدرجة كبيرة، تحتّم إعادة بناء المصفاة مرة أخرى . إن إنتاج العملية هو القاعدة في

## □ جعل العمل منتجاً : العمل و عملية إنجازهِ

الصناعات الكيماوية. وإذا أضفنا تعديلات بسيطة عليه يصبح قاعدة رئيسية لصناعة الألبان أو صناعة ألواح الزجاج .

وإنتاج التصنيع نظام متكامل ، لا توجد فيه مراحل ولا أجزاء . فهناك عملية واحدة فحسب، وهو يبدأ عادة بمادة واحدة أساسية ، ولكن بالنسبة لمنطق هذه المادة - مثل البترول الخام - فإنه ينتهي إلى منتجات نهائية عديدة ومختلفة تماماً ، ذات استخدامات نهائية مختلفة تماماً أيضاً. والعملية في حد ذاتها ، ذات درجة عالية من الثبات ، ثبات أكبر من إنتاج الجملة الثابت . ويمتاز منتجها النهائي بتنوع أكبر من تنوع إنتاج المنتج الوحيد.

ولأن إنتاج التصنيع يعتبر نظاماً ، فإن له اقتصاديات هائلة وإنتاجية هائلة حيث يكون هذا النظام مناسباً ، ولكن في حالة سوء تطبيقه أو إذا لم يدخل في إنتاج عملية التصنيع كما في صناعة الصلب الأساسي التي وضعناها فيما سبق ، فإن صلابته وتكلفته ستفوقان فوائده.

وإنتاج التصنيع نموذج أو يجب أن يكون نموذجاً لعمليات إنتاج كثيرة كانت منظمة ، من الناحية التاريخية، لإنتاج المنتج الوحيد أو الإنتاج الكبير الثابت . إن الفرق الرئيسي في الأداء بين نظام التليفون المدار جيداً وأظب مكاتب البريد، أن خدمة التيفون منظمة باعتبارها إنتاج تصنيعي ونظام حقيقي. أما مكاتب البريد في كل مكان ، فإنها منظمة على أساس مبادئ الإنتاج الكبير ، بل إنها ، في الواقع وإلى حد كبير ، مازالت تعمل وفقاً لمبادئ إنتاج المنتج الوحيد ذات المراحل وذات العمليات المختلفة تماماً لمنتجات مختلفة ، أي لأنواع مختلفة من البريد أو خطابات في مقابل الطرود. ولاشك ، أنه من الأسهل تحريك نبضات إلكترونية عن تحريك الأوراق ناهيك عن الطرود الثقيلة. ولكن حيثما كانت الخدمات البريدية قادرة على تحسين أدائها ، فإن ذلك يرجع إلى محاولتها في تقريب نظامها من نموذج من الإنتاج التصنيعي . ويجب اعتبار جميع عمليات النقل سواء البريد أو الشحن أو الأفراد إنتاج تصنيعي . ويجب أن تكون وسائل النقل نظاماً ، ولها صلابة كبيرة ، وأن يكون لها جدول ، وأن تكون متكاملة فيما بينها . ولكن كل خطاب وكل طرد وكل راكب له وجهته الخاصة به. ولهذا ، فهناك تنوع لا نهائي في المنتجات النهائية . ذلك نظام إنتاج تصنيعي أساساً ويمكن تنظيمه ويمكنه الأداء بفعالية وإنتاجية، ويرضاء تام من قبل العميل.

## ما هي طلبات كل مبدأ

إن كل مبدأ من المبادئ الأربعة له خواص مختلفة ومتطلبات مختلفة . ولكل مبدأ تكلفته الخاصة، وله نقاط ضعفه ونقاط قوته.

إن إنتاج المنتج الوحيد مكثف للعمل . وحتى عندما يكون عالى الميكنة - وهو لا يسترسل فى الأتمتة - يصبح استثمار رأس المال منخفضاً نسبياً عند مقارنته بتكلفة العمل . بيد أن له مرونة كبيرة ، وتكاليف المنتج الواحد كبيرة، وإن كانت تغطية النفقات منخفضة. ويمكن لإنتاج المنتج الوحيد العمل بحجم ضئيل من الإنتاج أو بإنتاج متفاوت نسبياً. وأنه يتطلب مهارات عالية . ولكن ليست له مطالب خاصة بحسن التقدير.

والإنتاج الكبير الثابت هو الآخر مكثف للعمل وليس مكثفاً لرأس المال. إلا أنه يتطلب حجماً كبيراً - حجم بالغ الكبر - وأى تفاوت، حتى لو كان طفيفاً ، فى الإنتاج يؤثر عكسياً فى اقتصاديات النظام . إنه يحتاج إلى مهارة عالية فى تصميم عملية التصنيع ، علاوة على صيانتها ، ويحتاج إلى مهارة منخفضة أو لا يحتاج إلى مهارة فى العمليات الفعلية . ويتطلب درجة عالية من حسن التقدير فى التصميم ، ولكن من الناحية العملية ، فالعمليات لا تتطلب ذلك .

أما الإنتاج الكبير المرن ، فيميل إلى تكثيف رأس المال على نحو متزايد . ومع ذلك يحتاج إلى قدر عمل كبير . إنه يتطلب حجماً كبيراً من الإنتاج الكلى، إلا أنه ذو مرونة كبيرة فيما يختص بتكوين الإنتاج وأنواعه . ويتطلب مهارة عالية فى تصميم النظام وصيانتها . ولا يتطلب تشغيله ، كمعادلة، سوى مهارة بسيطة . ولكنه يحتاج إلى قدر كبير من حسن التقدير .

أما إنتاج التصنيع ، فيحتاج إلى استثمارات وأسمالية عالية للغاية. ومبدأ الإنتاج الوحيد الملائم للصناعات المكثفة لرأس المال بدرجة كبيرة للغاية هو الانتاج التصنيعى ومن ثمة ، ينبغي ألا يكون مكثفاً للعمل أيضاً.

ومن المحتمل أن أى صناعة تستلزم تكثيفاً عالياً لرأس المال وتكثيفاً عالياً للعمل تستخدم المبدأ الخاطئ فى الإنتاج . وصناعة الصلب مثال واضح وكذلك صناعة الورق . وشركات الطيران مثال آخر وكذلك المستشفيات . وهذه كلها صناعات وخدمات حساسة جداً

## □ جعل العمل منتجاً : العمل وعملية إنجازهِ

بطبيعتها تجمع بين الأسوأ من النظامين ، مثل النقاط العالية في تغطية النفقات وعدم مرونة الإنتاج المخطط . ونحن عادة لا نعرف كيف نضع مثل هذه الصناعات على نظام إنتاج تصنيعي حقيقي . ولكن كلما كانت هذه الصناعات أكثر قريباً في أوجه نشاطها من الإنتاج التصنيعي الحقيقي ، يكون أدائها أفضل من ناحية الجودة والاقتصاديات .

ويتطلب الإنتاج التصنيعي حجماً كبيراً باستمرار ولايستطع مصنع الكيماويات أو مصنع الزجاج المسطح العمل إلا قرب ذروة طاقته وإلا سيضطر لخلق أبوابه ؛ إذ لديه منتجات مختلطة ومتنوعة بدرجة كبيرة ، ولكن لديه القليل من المرونة أو ليس لديه مرونة . ولا يمكنه أن ينتج إلا المنتجات التي صمم النظام من أجلها ، ويتطلب مهارة فائقة في التصميم . وقد يتطلب مهارة عالية جداً في العملية ، ومثال ذلك القائمين على جداول الطيران والطيارين وأفراد الصيانة في شركات الطيران . وقد يحتاج إلى مهارة بسيطة جداً مثلما يحدث في مصفاة البترول النموذجية . ولكنه قد يحتاج إلى درجة عالية من حسن التقدير من كل موظف من الموظفين .

وبما أن المنتج والعملية يصبحان شيئاً واحداً في إنتاج التصنيع ، فسوف تنشأ منتجات جديدة بإحداث تغيير في مجرى سير التصنيع ، حتى إذا لم يكن هناك طلب على هذه المنتجات في السوق . وهذه الحالات تحدث كثيراً في الصناعات الكيماوية ، وكذا في صناعة الطيران . فعندما تظهر طائرة جديدة أكبر يجب أن تفتح لها سوق جديدة . فمن خصائص الإنتاج التصنيعي أنه لا يمكن زيادة حجم الإنتاج تدريجياً . فإن أقل وحدة إنتاج ، سواء كان مصنعة للكيماويات أم طائرة جامبو نفاثة جديدة ، تكون كبيرة لدرجة تتطلب معها قفزة كبيرة في مقدار الإنتاج ، وكذلك في الأسواق الجديدة لها .

وفي إنتاج المنتج الوحيد ، يكون أول عمل للإدارة الحصول على أمر شراء . وفي نوعي الإنتاج الكبير الثابت والمرن يكون عملها إنشاء شبكة توزيع فعالة وتثقيف العميل كي تتلائم رغباته مع التنوع المتاح من المنتجات المختلفة . أما في حالة إنتاج التصنيع ، تكون المهمة الأولى للإدارة إنشاء سوق وصيانتها وتوسيعها إلى جانب خلق أسواق جديدة . وخير مثال على هذا ما قامت به شركة ستاندرد أويل الشهيرة عندما وزعت مصابيح الكيروسين بالجان على الفلاحين الصينيين لإيجاد سوق لبيع الكيروسين الذي تنتجه هذه الشركة ، وكان ذلك منذ ثمانين عاماً .

وفى نظام الإنتاج الوحيد تكون الفترة الزمنية الخاصة بالقرارات قصيرة . وتصبح هذه الفترة أطول فى حالة نوعى الإنتاج الكبير . وعلى سبيل المثال ، قد يستغرق إيجاد تنظيم للتوزيع عشرة أعوام . ولكن فى نظام التصنيع ، تتخذ القرارات لفترات مستقبلية أطول . وبمجرد الانتهاء من بناء مرافق الإنتاج ، فإنها تكون غير مرنة نسبياً ولا يمكن تغييرها إلا بتكلفة عالية جداً . ويرجع أن يكون الاستثمار الكلى كبيراً ، وسيحتاج الأمر إلى وقت طويل لإيجاد سوق . وخير مثال على هذا نظم التسويق فى شركات البترول الكبيرة .

وكما كان تنظيم الإنتاج متقدماً زادت أهمية قرارات المستقبل . ويتطلب كل نظام مهارات إدارية وتنظيمية مختلفة . إذ يتطلب إنتاج المنتج الوحيد أفراداً ممتازين فى الوظائف الفنية ويتطلب الإنتاج الكبير الثابت والمرن إدارة متمرسة على التفكير التحليلي وعلى الجدولة والتخطيط ويتطلب الإنتاج الكبير المرن فضلاً عن إنتاج التصنيع إدارة متمرسة على رؤية العمل ككل ، سواء فى تركيب المفاهيم أو فى اتخاذ القرارات .

وهناك اختلافات مهمة فيما يختص بقوة العمل وإدارتها . إذ يستطيع إنتاج المنتج الوحيد عادة تعديل قوة العمل به حسب التقلبات الاقتصادية ، بالاحتفاظ بالمشرفين على العمال ونواة من العمال نوى المهارة العالية وذلك فى الأوقات الصعبة . فهو ، كقاعدة ، يستطيع أن يجد المهارات الأخرى التى يحتاجها فى سوق العمل .

وفى الإنتاج الكبير ، يجب على العمال الإلماح فى طلب الاستقرار الوظيفي من المشروع بسبب مهارتهم المحددة على وجه الدقة . أما قوة العمل فى الإنتاج التصنيعي فتتمثل استثماراً للتقدير السليم بأنه يجب على العمل الحر الاحتفاظ بالاستقرار الوظيفي . وليس من قبيل الصدفة أن أعمال البر والإحسان أن تحاول شركات البترول ، التى تعمل بنظام إنتاج التصنيع ، الاحتفاظ باستقرار الوظائف حتى فى سنوات الكساد .

إن هذه المبادئ الأربعة للإنتاج أنماط «خالصة» - ولكن هناك أعمالاً كثيرة - وبالمثل أعمال لا تبقى الربح (والمستشفى مثال على ذلك) - حيث يتم تنظيم أجزاء العمل المختلفة وفقاً لمبادئ مختلفة. فكيف يمكن إذاً ربط هذه المبادئ معاً ؟ فالمستشفى تحتاج إلى مبدأ

## □ جعل العمل منتجاً : العمل و عملية إنجازه

إنتاج المنتج الوحيد . ولا يمكن العناية بالمريض إلا على هذا الأساس ، مع أن الأغلبية العظمى من المرضى في المستشفيات يصنفون وفق عدد صغير جداً من الفئات المتكررة مثل حالات الولادة وجراحة العظام الصغرى والقلب . وهكذا . وفي الوقت نفسه، يجب بالضرورة تنظيم الخدمة الطبية مثل الأشعة السينية والمعامل والعلاج الطبيعي طبقاً لمبدأ الإنتاج الكبير المرن، وينطبق الشيء نفسه على الخدمات الفندقية بالمستشفى ، مثل إطعام المرضى وإدارة غرف المستشفى وغيرها . أما أجزاء المستشفى الأخرى ، فإنها تتطلب تصميم نظام حقيقي، مثل الإنتاج التصنيعي . ومع ذلك ، فإن كل هذا يجب أن يندمج في مستشفى واحدة، وفي إدارة واحدة ، وأجزاء واحد يقدم للمريض نفسه في فراشه.

وهناك بعض الأعمال الصناعية المعقدة كالمستشفى ، ولكن شركة للخطوط الجوية لديها مجموعة مختلفة من المبادئ الإنتاجية ، تختص بـ أجزاء مختلفة من العمل، وأجزاء مختلفة مما لديها من عمليات النقل .

وقاعدة استخدام مبادئ مختلفة في منظمة واحدة أمر سهل وبسيط ، إلا أنها صعبة التطبيق . إن المبادئ المختلفة للإنتاج يمكنها أن تعمل بطريقة جيدة داخل منظمة واحدة ولكنها يجب ألا تختلط ببعض.

ومن السهل تنظيم جملة الإنتاج التصنيعي مثل الإنتاج الكبير سواء الثابت أو المرن، مع جعل إنتاج المنتج الوحيد في بداية التصنيع ونهايته مثلما كان يفعل بناء الكاتدرائيات والكنائس القوطية والمعابد اليابانية، وهو ما يفعله بناء المنازل الكبيرة العدد الذين يقومون بتصميم ثلاثة أو أربعة نماذج أساسية من الأجزاء القياسية ذاتها ثم يعدلون هذه النماذج إلى مجموعة متنوعة من المنتجات النهائية المختلفة ، بما فيها من تخطيط مختلف للأدوار وأضاءة مختلفة وديكورات مختلفة مع زخرفة خارجية مختلفة .

إلا أنه عند خلط مبادئ الإنتاج المختلفة مع بعضها يحدث دائماً الارتباك والاحتكاك وعدم الكفاءة. وهذه هي المشكلة الرئيسية التي تواجه المستشفى ، حيث لم يتمكن أحد حتى الآن من إيجاد طريقة لفصل مبادئ الإنتاج المختلفة تماماً عند القيام بالرعاية الصحية للمريض.

ولهذا، فإن على المديرين تفهم النوع المناسب من مبادئ الإنتاج المناسبة لمختلف مراحل عمليات الإنتاج التي يديرونها . وعليهم القيام بتحليل منطلق كل مرحلة . وإذا وجدوا أنهم بحاجة إلى مبادئ مختلفة واجبة التنظيم ، فإن عليهم حينئذ محاولة فصل هذه المراحل، حتى لا تتداخل مع بعضها . ولا يمكن إجراء هذا التنظيم بتقليد عمل الآخرين . فهو يتطلب من الإدارة - سواء كانت إدارة إحدى منشآت الأعمال الحرة أم إحدى مؤسسات الخدمة - أن تقوم بتحليل عملها وعملياتها الإنتاجية، ويتطلب أيضاً أن تفهم الإدارة المبادئ الأساسية للإنتاج وخواصها وحدودها ومطالبها .



## جعل العمل منتجاً : الضوابط والأدوات

التحكم والرقابة على العمل والعملية - يجب أن تكون الرقابة أداة  
العامل - الرقابة مبدأ اقتصادي وليست مبدأ أخلاقياً - التفتيش ليس  
رقابة - الروتين والاستثناءات - أنماط الروتين - العمل والأدوات -  
الأكبر ليس الأفضل - التحديث والأتمتة - الأدوات معبر بين العمل  
وممارسة العمل - الرجال أجزاء الماكينة الضعيفة - مبادئ الأتمتة -  
مما بعد العمل اليدوي - معالجة المعلومات - استخدام المعرفة  
المتاحة وتعلمها - ماذا عن جيل المعرفة الجديد؟ - التحدي .

إن العمل عملية وأى عملية تحتاج إلى رقابة. ومن ثمة يتطلب الأمر بناء الضوابط  
المناسبة في داخل عملية العمل لكي نجعل العمل منتجاً .  
وبالتحديد تحتاج عملية الإنتاج ضوابط ذاتية فيما يختص بالآتى :  
- اتجاهها؛  
- جودتها ؛  
- الكمية التى تنتجها فى وحدة زمنية معينة بأحد مدخلات ممارسة العمل؛  
- مستوياتها، مثل صيانة الماكينة أو السلامة ؛  
- اقتصادياتها، أى الكفاءة فى استخدام مواردها .  
وتحتاج كل عملية إلى ضوابط خاصة بها . فليس هناك رقابة قياسية . ويجب على  
جميع نظم الرقابة استيفاء المتطلبات الأساسية وأن تكون على مستوى المواصفات العامة .

وأول شيء واجب الإلمام به هو أن الرقابة على العمل تعنى الرقابة على العمل وليس الرقابة على العامل. والرقابة إداة العامل ولن تكون سيده ، وإن تكون الرقابة كذلك عائقاً لممارسة العمل .

وأقصى الحالات تطرفاً فى إعاقه العمل الناتجة عن الضوابط لا توجد فى الصناعة التحويلية، ولكنها توجد فى بيع التجزئة وفى المستشفيات. فلقد تم السماح للضوابط أن تكون غاية فى حد ذاتها، لدرجة أنها تجاوزت حدودها فى العمل وأضررت به بشدة .

وفى المتاجر متعددة الأقسام، يحتاج الأمر إلى ضوابط كثيرة بون شك، إذ يجب تسجيل كل المبيعات. وهناك حاجة إلى مطومات للرقابة على المخزون وكذلك على الفواتير والاعتماد والتسليم وغير ذلك. وفى كثير من المتاجر يكون مسئول المبيعات فيها هو الذى يقدم جميع معلومات الرقابة. ونتيجة لهذا، لن يكون لديه الوقت اللازم للقيام بعمله الأساسى الذى يتقاضى أجراً عنه، وهو البيع. وفى بعض المتاجر الأمريكية لبيع التجزئة، يكرس ثلثا وقت مسئولى المبيعات لعمليات كتابية، ولا يتبقى لهم إلا ثلث وقتهم فقط للبيع. إن العلاج سهل وبسيط، وينجح حيثما يتم تجربته، وهو إنه متى أنجز مسئول المبيعات عمله وهو خدمة العميل، تحول جميع العمليات الكتابية إلى موظف كتابى مختص يقوم بخدمة عدد من مسئولى البيع ويؤدى أعمالهم الكتابية. إن وقع هذا العمل يكون مدهشاً سواء على قدرة مسئولى البيع أو على روحهم المعنوية .

وفى المستشفيات، تكون الضوابط مطلوبة بأعداد هائلة، وذلك فى السجلات الطبية والفواتير والتعامل مع شكاوى التأمين من أجل التعويض والطبيب الشخصى المريض وغير ذلك. إن ترك هذا الفيز من الأعمال الكتابية فى أيدي المرضى - كما يتم فى أغلب المستشفيات - خطأ جسيم فى الرقابة. فهو يربط المرضى إلى المكتب، وبالتالي يقل الوقت الذى تشرف فيه على المرضى. ومرة أخرى، العلاج بسيط، وهو تخصيص كاتب - عادة ما يكون فرداً تحت التمرين بإدارة المستشفى - يتولى مسئولية هذه المعلومات كلها بما فيها المعلومات الخاصة بالمرضة التى تمكنها من القيام بعملها الأصلى. إن هذا العمل ليس اقتصادياً فحسب، لأن مرتبات أفراد الإدارة تحت التمرين تكون أقل من مرتبات المرضات (ويجب أن تكون أقل)، بل إنه الاستخدام المناسب للمهارات النادرة .

## □ جعل العمل منتجاً : الضوابط والادوات

ويجب أن نتذكر دائماً أن الرقابة مبدأ اقتصادي، وليست مبدأ أخلاقياً (انظر الفصل 11 - الجزء الثاني) . إن الغرض من الرقابة هو جعل العملية تسيير في سلاسة وعلى نحو صحيح وطبقاً لمستويات عالية. وأول سؤال يوجه لنظام الرقابة هو ما إذا كان يحافظ على العملية خلال المجال المسموح به للانحرافات ويقلل جهد ممكن أم لا. إن إنفاق دولار واحد لحماية 99 سنتاً ليس من الرقابة في شيء، لأنه يعتبر إسرافاً. إن السؤال «ما هو أقل قدر من الرقابة على العملية ؟» هو السؤال الصحيح المفروض طرحه. كان هذا الأمر مفهوماً بوضوح لدى الرجال الذين قاموا بإنشاء شركة سيرز ورويك. ففي أوائل عهد العمل بالطلبات البريدية، كانت الأموال الواردة من طلبات الشراء لا تعد. وكانت الطلبات توزن وهي مغلقة (علماً بأن العملة في هذه الأيام كانت معدنية) وكانت سيرز ورويك قد أجرت اختبارات كافية لكي تعلم منها متوسط الأوزان الذي يناظر الكميات الكلية للأموال، وكان هذا يعد رقابة كافية .

ويعد ذلك بسنوات عديدة، في الخمسينيات أنشأت شركة ماركس وسبنسر، أدنى نظام للرقابة. ويقال إن اللورد ماركس قد أصابه الهلع من كمية الأعمال الكتابية التي رآها عندما زار أحد متاجره، وأمر أن توقف كل الأعمال الكتابية في الحال. وتمت الرقابة بواسطة عدد قليل متكرر من النماذج - وهذا العمل رفع قدرة الأفراد بدرجة كبيرة على البيع في المتجر وبالتالي رفع ربحية العمل، كما رفع معنويات الأفراد في العمل. وأخيراً كانوا قادرين على إنجاز أعمالهم، بدلاً من إضاعة الوقت والجهد في ضوابط كانت معوقة لهم .

والأمر الثاني الواجب معرفته عن الضوابط هو خصائصها الأساسية. إذ يجب وضع الضوابط مسبقاً، ويجب أن يكون هناك قرار يتعلق بالأداء المطلوب وبالانحراف المسموح به عن المبدأ. ويجب أن تكون الرقابة «بالاستثناء» أساساً؛ فالرقابة لا يحركها إلا الانحراف الكبير عن المبدأ. وبالمثل كانت العملية تسيير طبقاً للمستويات المحددة من قبل، فهي تحت السيطرة، ولا تحتاج لاتخاذ أي إجراء بشأنها .

والأمر الثالث، أن الرقابة يجب أن تتم عن طريق التغذية المرتدة من العمل الذي تم. فالعمل نفسه هو الذي يكفل توفير المعلومات، فإذا ظهر أنه لابد من مراجعة العمل

باستمرار، فليست هناك رقابة .

وهناك مفهوم ضمني لهذا - وهو على جانب كبير من الأهمية - وهو أن التفتيش ليس رقابة. فالتفتيش، خاصة النهائي منه، مطلوب للسلع والخدمات. إلا أنه إذا استخدم كوسيلة للرقابة، فسرعان ما يصبح عبئاً ثقيلاً باهظ التكاليف ومعوقاً للعملية نفسها. وهو فوق هذا لا يراقب حتى ولو كانت نسبة التفتيش 100٪، أي إذا خضع كل منتج للتفتيش والتحليل. والنتيجة النهائية ستكون نوعية رديئة وعيوب كبيرة وقصور في العمل .

إن التفتيش يعتبر رقابة على نظام الرقابة وليس نظام الرقابة ذاته. وهو أيضاً - لكي يكون ذا فاعلية - يجب أن يكون مستوفياً لمواصفات الرقابة، وقبل كل شيء، مبدأ الاقتصاد .

ويجب ممارسة الرقابة حيثما يرجع حدوث قصور في العمل. ويمكن إجراء عملية الرقابة بواسطة الماكينة نفسها. والمثال المألوف لذلك، هو صمام التحكم الذي طوره واط المحرك البخاري. ومثال آخر، هو الثرموستات (المنظم الحراري) الذي يتحكم في وحدة التدفئة المركزية بالمنازل الحديثة .

أو من الممكن أن ينبه العامل لإجراء التصرف الصحيح - وهذا الأمر يعتبر رقابة بواسطة التغذية المرتدة . وليس المهم من يقوم بالتصرف اللازم، ولكن المهم معرفة التصرف. وفي درجة الأهمية نفسها أن الإجراء الذي يتخذ يكون ناتجاً عن سير العمل في العملية ذاتها وفي المكان المناسب، أي المكان الذي يجري فيه تصحيح العملية أو تغيير اتجاهها (مثل إقفال أو فتح وحدة التدفئة) .

وهذا يعني ضمناً أن نظام الرقابة يجب أن يحدد النقطة الرئيسية التي تتم الرقابة منها. وليس هذا قراراً فنياً ولكنه قرار إداري. ففي أي نقطة من النظام توجد معلومات كافية لمعرفة ما إذا كان التصرف الرقابي مطلوباً؟ وفي أي نقطة من النظام يوجد مجال للتصرف الفعال؟ فالرقابة غير مستحبة في أي نقطة أخرى، وهي كذلك عندما تتأخر كثيراً عن منع الضرر. أي جزء من العملية يحتاج إلى رقابة مستمرة ؟ وأي جزء من العملية لا يتطلب رقابة إلا في مراحل معينة ؟ وأين تكون الرقابة الوقائية مطلوبة أو على الأقل الرقابة

في المراحل المبكرة جداً؟ وأين تكون الرقابة علاجية أساساً؟ هذه كلها أسئلة نادرًا ما تطرح عند تصميم نظام الرقابة. ومع ذلك، فإذا لم تطرح وتجد الإجابة عنها، فلا يمكن تصميم نظام الرقابة الذي يفي باحتياجات العملية الخاصة بالعمل .

## الروتين والاستثناءات

لا يستطيع نظام الرقابة إلا أن يراقب العملية العادية، وعليه أن يتعرف على الاستثناءات الحقيقية، ولكن لا يمكنه معالجتها. ولا يمكنه إلا تأكيد أنها لا تعوق العملية ذاتها .

إن أي عملية هي محاولة لصنع نظام من تشوش الكون حتى يمكن وضع الأغلبية العظمى من الظواهر والتصرفات والمشاكل والمواقف في نظام روتيني فلا يحتاج كل منها إلى قرار فردي محدد. ونظام الرقابة هو أداة تمكن الأفراد متوسطي الكفاءة من القيام بالأعمال التي إذا عولجت كحادثات فريدة، فإنها تحتاج إلى مهارة غير عادية بل إلى عبقرية. ونظام الرقابة الذي ينتهك هذه القاعدة ويحاول معالجة الاستثناءات، سينتهي إلى إفساد العملية وسوف يضحى بنسبة 97٪ مما نفهمه في مقابل 3٪ مما لا نفهمه .

لا يمكن منع الاستثناءات من الحدوث، ولكن يمكن إبعادها عن عملية العمل. ويمكن تناول هذه الاستثناءات بمفردها. وإذا سمحنا لنظام الرقابة بالاهتمام بالاستثناءات، فستكون النتيجة سوء توجيه وتقويض كل من عملية العمل والنظام الرقابي نفسه .

وإن نجد الأمثلة التي توضح ما سبق على أحسن وجه في مجال الصناعة التحويلية. ولكن نجد أنها في معالجة المعلومات الخاصة بالتأمين على الحياة. فكل شركة من شركات التأمين على الحياة تتعامل يومياً مع سيل حقيقي من مطالب التعويض عن الوفاة. وكل شركة من شركات التأمين على الحياة تعلمت أنها يجب أن تتعامل مع هذه المطالب بسرعة، وإلا فإنها ستفقد مركزها في السوق. ولهذا أتبع هذه الشركات منذ زمن بعيد قاعدة أنه ينبغي دفع التعويضات خلال 24 ساعة .

وكانت الأغلبية العظمى من المطالبات - أكثر من 90٪ - تعتبر روتينية ولا تحتاج سوى الفحص. هل الأوراق اللازمة متوفرة؟ وهل المعلومات المطلوبة في متناول اليد؟ فإذا

كانت الإجابة بنعم - ويجب ألا تستغرق الإجابة عنها أكثر من ثوان - يُصرح بدفع التأمين فوراً .

وفي عدد قليل من الحالات، تكون المعلومات غير كاملة؛ فقد تكون شهادة الوفاة مفقودة أو غير موقعة من الطبيب أو لم تنص على سبب الوفاة، وقد يكون الاسم في شهادة الوفاة يختلف عن الاسم المذكور في وثيقة التأمين أو يكون السن مختلفاً إلى حد كبير، وخلاف ذلك من الأمور البسيطة، أي النقص في الأعمال الكتابية الثانوية .

وتنظم مطالبات تعويض حالات الوفاة طبقاً للحروف الهجائية (وأحياناً حسب المنطقة)، عند ورودها ثم تسلم إلى الموظف المختص للتعامل معها. وفي الشركة الأمريكية النموذجية، وحتى وقت قريب، كان المتوقع من الموظف المختص أن يتعامل مع الطلبات الواردة من منطقته في أثناء ورودها إليه. وكان هذا يعني عادة أن كل موظف يتعامل مع حوالي اثني عشر طلباً، ثم يجد طلباً لا يكفي معه الفحص الروتيني. ولذا فقد كان يعمد إلى التعامل مع هذا الطلب . وكان يمكنه أحياناً تسوية المشكلة في ثوان أي بإرسال الطلب مرة أخرى إلى الوكيل مرفقاً به الورق الرسمي المناسب، مع رجاء استكمال المعلومات. ولكن ، كان عليه في بعض الأحيان أن يقضي نصف ساعة أو حتى ساعة التعامل مع طلب واحد . ونتيجة لهذا، كانت المطالب الروتينية تتراكم لديه. وبحلول الساعة الثانية عشرة يكون الموظف قد تأخر في عمله، ولم يتمكن من توثيق المطالب الروتينية المفروضة دفعها لأصحابها حتى ذلك الوقت .

أما شركة شركات التأمين الإنجليزية فقد كانت تعالج هذا الأمر بطريقة مختلفة، إذ يقوم موظفها المختص بفحص المطالب لمعرفة إذا ما كانت هذه المطالب روتينية أم لا. وكان يقوم بتحويل أي مطالب تعويضية معقدة، لا يمكن إنهاؤها بالدفع الفوري، إلى مجموعة صغيرة خاصة من الخبراء، وكانوا في العادة أكبر سناً وأكثر خبرة في موضوعات التعويضات لمعالجتها بأنفسهم، بينما يقوم هو بإنهاء الطلبات الروتينية بالمعدل المطلوب، ونون أي إعاقة .

وهناك أيضاً طريقة أخرى لمعالجة هذا الأمر، مستخدمة في بعض الشركات الأوروبية واليابانية للتأمين على الحياة، وفيها يقوم الموظف المختص بالنظر في مطالب

## □ جعل العمل منتجاً : الضوابط والادوات

التعويض، بتجنيب جميع المطالب التي لا يمكن البت فيها قوياً بالدفع. كما يفعل ذلك ثلاثة أو أربعة موظفين يعملون معه في وحدة التعويضات نفسها . وعندما تنقص أعداد المطالب الروتينية وتزداد المطالب غير الروتينية، وعادة يكون ذلك بين الساعة العاشرة والنصف والحادية عشرة صباحاً، يقوم هؤلاء الموظفون بتوزيع الطلبات غير الروتينية فيما بينهم طبقاً لحجم العمل الموجود بين أيديهم في هذه اللحظة. والنتيجة عادة هي أنهم يتمكنون من إنهاء جميع الطلبات الموجودة، سواء الروتينية منها أو غير الروتينية عند الظهر. في الفترة الصباحية وفي وقت انتهاء العمل مساءً .

إن النظام الأمريكي التقليدي يمثل سوء تطبيق الرقابة، فهو يخضع الروتين للاستثناءات. أما النظام البريطاني فهو نظام رقابة فعال، فهو يستبعد الاستثناءات من العملية وبذلك يضمن استمراريتها، إلا أنها يسفه العامل ، وهو نظام رقابة يصلح لعملية ميكانيكية أكثر مما يصلح للعمل الإنساني. أما النظام الألماني والياباني فإنه يرضى متطلبات العمل والعاملين معاً .

ومع ذلك، فإن أحسن نظام رقابة لا نجده في منشآت العمل الحر، بل نجده في التشخيص التفاضلي الخاص بالطبيب كما ظهر في باكورة القرن التاسع عشر. ويبدأ التشخيص التفاضلي من النظم التي يمكن التحقق منها في نظام سبق وضعه، وهو يستبعد - خطوة بعد خطوة - جميع أوجه التشخيص التي لا تقبل التطبيق، أي كل الاستثناءات، ويجعل عملية الاكتشاف عملية روتينية .

ويجب علينا عند تصميم نظام الرقابة إن نفكر ملياً فيما هو روتيني وما هو الاستثناء .

## أنماط الروتين

هناك ثلاثة أنماط من الروتين الأول هو النمط الذي يكون الدخل والخرج منه موحد القياس تماماً. وهذا هو الحال في الإنتاج الكبير الثابت، وأيضاً في الإنتاج الكبير المتن .

ويتمنى التأمين على الحياة إلى هذا النمط . فالدخل موحد قياسياً تماماً : وهو طلب دفع تعويض عن حدث واحد ، هو وفاة صاحب الوثيقة . أما الخرج فهو بالمثل موحد قياسياً . وهو شيك مقبول الدفع لهذا الطلب، ولا يختلف الأمر إلا في مبلغ الشيك نفسه.

والمبلغ، بالطبع، محدد من قبل بالوثيقة وطريقة التعامل مع طلبات الدفع لوثائق التأمين على الحياة، تعتبر مثلاً نموذجياً عن الإنتاج الكبير الثابت - وربما كان أفضل من خط تجميع السيارات. ففي هذا النمط تتكالف الرقابة من تنظيم الطلبات الروتينية المتدفقة، واستبعاد الاستثناءات لمعالجتها بطريقة منفصلة .

أما في النمط الثاني، فيمثل التنوع الظاهر للأحداث منظومة من الأنماط الفرعية، أخذ كل منها شكلاً روتينياً إلى حد كبير . وأحد الأمثلة على ذلك، التأمين ضد الكوارث، مثل التأمين ضد الحريق وضد السرقة والخسائر في البحر وغير ذلك. وهنا يبدو أن هناك أنواعاً محيرة من المخاطر والمطالب . وفي الحقيقة، يوجد ما لا يزيد على ستة أنواع منها .

والمثال الثاني للمستشفى. إن الانطباع الأول هو أن المستشفى نمط، لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق. فكل عملية، أي كل مريض، يتطلب نظام رقابة يخصه وحده، وهي النظرة التي ينظر بها معظم الأطباء للمستشفى. وفي الحقيقة، لا توجد أنماط فرعية في المستشفى أكثر مما يوجد في تأمين العمل الحر ضد الكوارث، ناهيك عن كثير من الصناعات التحويلية. إن 90٪ أو أكثر من نسبة الإشغال بالمرضى في المستشفى ترجع إلى حوالي اثني عشر نوعاً من الأمراض الشائعة. وكل من هذه الأمراض، يتطلب عناية طبية من خلال سلسلة بسيطة معروفة من الإجراءات، ويفرض متطلبات يمكن التنبؤ بها من مرافق المستشفى، مثل غرف العمليات والأشعة السينية والمعامل الطبية والعلاج الطبيعي. كما أن كلاً من هذه الأمراض له إنذار التنبؤ به من خلال سلسلة بسيطة. ويوجد بالنسبة إلى كل منها متوسط يتفق تماماً مع الاغلبية العظمى من الأحداث. ولهذا يمكن رقابة المستشفى بالسيطرة على عدد صغير من الأنماط الموجودة. والحالات الاستثنائية هامة، وهي في الواقع، تمثل أكثر التحديات الطبية صعوبة ولكنها تراقب بإخراجها بعيداً عن النظام ومعالجتها على أنها حالات استثنائية، أي أحداث فريدة تماماً .

وحيثما يبدو أن أي عملية يتعذر التنبؤ بها، فالفرض الأكثر احتمالاً أنها تتكون في الحقيقة من عدد كبير من الأنماط الفرعية الممكن التنبؤ بها. ولا يبدو التنبؤ بها متعذراً إلا لأنها تتداخل مع بعضها. وتُعرف هذه الأنماط الفرعية هو المفتاح لتصميم نظام الرقابة عليها. ويمكن إضفاء شكل روتيني على كل منها وتحديد المستويات ووضع نظام رقابة يؤكد تشغيل العملية من خلال مجموعة المعايير التي سبق وضعها .



## □ جعل العمل منتجاً : الضوابط والادوات

وأخيراً، هناك عمليات تعود فيها الأحداث الفريدة، وهي نادرة في الصناعة التحويلية الصناعية، وحتى إنتاج المنتج الواحد يتألف عادة من عدد صغير من الأنماط الفرعية المتكررة، التي يمكن التنبؤ بها على نحو كبير. إلا أن عمليات الحدث الفريد فتوجد بشكل أكثر عدداً في بعض أعمال الخدمة .

ومن هذه العملية أيضاً التأمين التعويضي للعمال، الذي يوفر دفع تعويض عن الدخول الضمان والأضرار التي تلحق بالأفراد الذين يصابون في أثناء العمل ونتيجة للعمل، وكذلك دفع التكاليف الطبية وإعادة تأهيل الرجال المتعاقدين على مهن تتصل بالأمراض المهنية. وفي الأساس، لا يتشابه مطلبان . فكل مطلب يجب التعامل معه على نحو منفصل لا من حيث موعد دفع التعويض فحسب، ولكن من حيث الإجراءات الطبية والجراحية وإعادة التأهيل المطلوبة. وكل طلب منها يستلزم تغييراً في طرق العمل أو في الأنواع المستخدمة لاستبعاد أو تقليل مخاطر المستقبل. ولدى منظم المطالب التعويضية لتأمينات العمال سلطة مطلقة في إنهاء وتسوية هذه المطالب، ومعظم هذه المطالب يبت فيها بسرعة بطريقة ترضى كل من صاحب العمل والعمال المصاب، وينجح كبير في الشفاء أو إعادة التأهيل. وخطط تعويض العامل لها سجل في الأداء الطبي أفضل من معظم الممارسات الطبية الأخرى .

إن طريقة التعامل مع هذا النمط من الأحداث الفريدة هو التفكير فيها وتحديد مستوياتها. فما هي أقل المستويات التي يجب على كل جزء من العمل – مثل تسوية طلبات تعويض العمال – الوفاء بها سواء فيما يختص بتقصى المطالب أو إدارة العمل الجراحي والطبي المطلوب أو الوقت المطلوب للتسوية وغير ذلك؟ وبعبارة أخرى، ما هي المقاييس التي يستطيع بها منظم المطالب التعويضية أن يقيس ويوجه نفسه؟ ولا ريب، أنه توجد أنماط حتى في مثل هذه المواقف من الأحداث الفريدة. إلا أن هناك عدداً كبيراً جداً من هذه الأنماط، وكل نمط منها يضم نسبة صغيرة من الظاهرة كلها، يجعلنا غير قادرين على وضع نظام رقابي خاص بكل نمط، والنظام الرقابي الوحيد هنا، الذي يمتد فعالاً للغاية، هو نظام المستويات الذي يمكن كل عامل من إيجاد الروتين الخاص به والرقابة الخاصة به أيضاً .

إن لهذا النمط الأخير أهمية خاصة لأنه النمط الذي يضم العمل المهني، مثل التدريس والممارسة الطبية وغير ذلك من العمل المهني. فالمهني هو من يعمل وحده وهو من

يتعامل بنفسه مع الأحداث الفريدة - فريدة لأنها موجودة على الأقل في داخل عالم الصغير، الذي يكون فيه المهني بنفسه معرضاً للخطر. ومن ثمة، يجب أن تكون الرقابة على أساس المستويات. وسواء كان المهني مدرساً أم محامياً أو طبيباً، فهناك حالة عدم رضا بين هؤلاء المهنيين، سببها الرئيسي الافتقار إلى هذه المستويات، أي غياب نظام الرقابة المناسب لعملية الأحداث الفريدة .

## العمل والأدوات

إن الخطوة الأخيرة في جعل العمل منتجاً هي توفيق الأدوات المناسبة للعمل .

وتتطلب الأنواع المختلفة من العمل أنواع مختلفة. وهناك العديد من الأدوات تتراوح بين الأدوات البالغة البساطة إلى الأنواع المعقدة، من الصغيرة إلى العملاقة، وستحتاج إلى أكبر الكتب لتحليلها وعرضها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تصميم الأدوات وتنظيمها واستخدامها يندرج تحت الأعمال الفنية لا الإدارية. ومع ذلك فعلى المدير - سواء كان عمله إدارة الإنتاج الصناعي أم معالجة المعلومات أم العمل المعرفي - أن يتفهم المطالب الإدارية الأساسية لاستخدام الأدوات.

والأداة ليست بالضرورة الأفضل لأنها الأكبر؛ لأن أفضل الأدوات هي تلك التي تقوم بالعمل المطلوب بأقل جهد وأقل تعقيد وأقل طاقة .

وعلى العكس من المفهوم الشائع، فإن أغلب العمل في خط تجميع، وإن كان كاملاً الميكنة، يتم بواسطة أدوات يدوية صغيرة، وتكون عادة معدلة لخدمة وظيفة خاصة. إلا أنها تظل مطارق ومفكات ومطارق خشبية وزربيات وغير ذلك. إن تجهيز خط الإنتاج بالأدوات الجيدة هو الذي يوفر للعامل أبسط الأدوات التي يحتاجها للقيام بعمل معين حين يحتاجها وحيثما يحتاجها .

والتأكيد على هذا ضروري، لأن أحد أسباب ضعف التكنولوجيا، أو بالحرى التكنولوجيا، هو الاعتقاد بأن الأداة الأكبر هي الأفضل. ولقد كان الجهاز العسكري أكبر معارض لهذا الرأي، إذ كان مفتوحاً بكل ما هو كبير ومعقد. وكانت عبارة الأكبر سبب هزيمة الفرس عندما قاموا بغزو اليونان . واكتسح المغول أوروبا في القرن الثالث عشر لأن محاربيها كانوا منبهرين بالتكنولوجيا المتقدمة، فصاروا ضحايا لأنفسهم وادروع خيولهم

## □ جعل العمل متجراً : الضوابط والادوات

الثقيلة وأسلحتهم الثقيلة فى حين تمكن المغول من محاصرتهم وهزيمتهم بجيادهم الصغيرة الخفيفة وبأقل الأسلحة . وبالمثل، خسر هنتر الحرب فى روسيا، لأنه وضع ثقته فى الدبابات الثقيلة والمدفعية الثقيلة التى لم تتمكن من المناورة، ناهيك عن وصول الإمدادات إليها فى السهول الرخوة عذبة الطرق فى داخل روسيا . هذا، وقدمت فيتنام درساً مماثلاً .

والسؤال الصحيح بالنسبة للمدير ليس : « ألا توجد هناك أداة أكبر للقيام بالعمل؟ » بل إن سؤاله يجب أن يكون: « ما أبسط وأصغر وأخف وأسهل أداة يمكنها القيام بالعمل؟ ».

والقاعدة الثانية البسيطة هى أن الأداة يجب أن تخدم العمل . فالعمل لا يوجد من أجل الأداة، وإنما الأداة توجد من أجل الإنتاج . إن هذه القاعدة ينتهكها باستمرار مستخدمو الكمبيوتر . لقد أصبحوا مفتونين بطاقة الجيل الجديد من الكمبيوتر وسرعته وذاكرته وقدرته على الحساب . ونتج عن هذا، أنه بمجرد مجيء الكمبيوتر، بدأ البحث بجنون عن عمل يقوم به هذا الكمبيوتر . وما هو فى النهاية يستخدم فى إنتاج معلومات لا تنتهى لا يريدوها أحد ولا يستطيع استخدامها أحد . وأصبحت الغاية أن تظل الأداة تلوذ وليس هناك من يحصل على معلومات .

والحجة وراء الجدول القائم حول جعل العمل يخدم الأداة وليست الأداة هى التى تخدم العمل، هو أن « ما دام الاستثمار الرأسمالى عالياً جداً فلا يمكن تبرير وجود الآلة إلا باستخدامها طول الوقت » . فالحقيقة أن ترك قدر من الاستثمار الرأسمالى خاملاً يعتبر إسرافاً . والتكاليف الرأسمالية تستمر سواء عملت الأداة أم لم تعمل . إلا أنه من الأمور الاقتصادية للغاية امتصاص هذه التكاليف بدلاً من ترك الأداة الباهظة الثمن تقوم بإنتاج نفائات، إذ إن إنتاج النفائات الغالية يعتبر إسرافاً أفدح من عدم الإنتاج كلية .

## الميكنة والأتمتة

إن أهم ما يجب أن يعرفه المدير عن الأدوات والعمل، هو أن الأدوات هى الجسر بين العمل وممارسة العمل . فالأدوات تخدم العمل وتخدم العامل أيضاً . وإذا يجب تصميم هذه الأدوات لكى تجعل العمل منتجاً، وتجعل العامل منجزاً . ويتطلب هذا أن يفهم المدير ماهى الميكنة وما الذى يكون الميكنة الصحيحة .

والميكنة كلمة حديثة العهد، ويعتقد أغلب الناس أنها لا تنطبق إلا بالآلات الحديثة؛ أي بالآلات إحدى التكنولوجيات المتقدمة، إلا أن جميع الآلات تعتبر ميكنة. وفي خلال الألف عام الماضية قمنا بتغيير مصادر الطاقة من أجل الآلات - من القوة العضلية للإنسان والحيوان إلى قوة الرياح والمياه إلى الوقود الحفري وإلى القوة النووية. إلا أن الآلات لم تتغير إلا بقدر ضئيل. وكانت الآلات منذ البداية ظاهرة تختص بالإنسان على نحو فريد، وكل الآلات تعتبر امتداد للإنسان، فهي إما عامل يزيد قدرته البدنية مثل المطرقة أو عامل يزيد من قدرته العقلية مثل جدول الضرب والكمبيوتر أو تمده الآلات بطاقات وقدرات خارج نطاق قدراته البدنية، مثل العجلة والفأس. ولكن كل هذه الآلات من صنع الإنسان، ويجب أن تقوم بخدمته في جعل العمل منتجاً وجعل العامل منجزاً.

وهناك قدر كبير من الخطر في الوقت الحاضر من أن تصبح التكنولوجيا الحديثة سيدة الإنسان وليست خادمة له. والتعليق العاسم على هذا الموضوع تلقيته منذ سنوات عديدة من أحد الطلاب وكان أحد المهندسين الأوائل في مجال الكمبيوتر. إذ قال الشاب «هناك سؤال يواجه لي على الدوام، عما إذا كنت أخشى أن أصير خادماً للكمبيوتر. وأنا لا أفهم معنى السؤال، وكل ما أستطيع عمله أن أفصل الجهاز عن الكهرباء».

وفي حين أن الخوف من أن تستعبد التكنولوجيا الإنسان وتسوده لا أساس له من الصحة - ويزعمه في الغالب أناس لا يعرفون شيئاً عن التكنولوجيا (وهم علاوة على ذلك يميلون إلى الاعتقاد بأن التكنولوجيا إحدى اختراعات الثورة الصناعية) - فهناك خطر حقيقي سينتج عن سوء استخدام الميكنة. فلكي تطبق الميكنة تطبيقاً سليماً، يجب أن تكون امتداداً للقدرة الإنسانية، وأن تضيف باستمرار إلى قدرة الإنسان على الإنجاز. فإذا لم تعمل فهي ميكنة ضعيفة. وإن تكون قادرة على جعل العمل منتجاً، بل إنها في الواقع سوف تقلل من الإنتاج.

وهناك بالتحديد خطران يجب العذر منهما: الأول هو جعل الإنسان جزءاً من الماكينة؛ والبشر أجزاء ضعيفة من الماكينة. فإذا تم توجيه الجهد الإنساني في النظام، على نحو خاطئ، لكي يقوم بعمل الماكينة، فإن النظام يكون ضعيفاً في العمل. والخطر الثاني هو سوء استخدام الأداة كمعصر تفرقة في مجموعة العمل، وبالتالي يحبط حاجة الفرد الأساسية في إقامة رابطة اجتماعية من خلال العمل.

ويقوم خط التجميع الحديث، كما أنشأه هنري فورد، بالدخول في هذين الخطرين. وفي الواقع، فالفرد في خط تجميع السيارات التقليدي جزء من الماكينة. فهو يقوم بما يجب أن تقوم به الماكينة على نحو هزيل وفي ببطء وكسل شديدين. وهذه نتيجة طبيعية للقيام بحركة واحدة متكررة وبسرعة منتظمة وإيقاع واحد مرات ومرات ومرات. والأسوأ من هذا هو أن العمل على خط تجميع للسيارات يجعل كل فرد تهديداً لزميله العامل بدلاً من أن يكون سلوى وعوناً له. فإذا عمل أحد الأفراد في خط التجميع بسرعة أكبر قليلاً فإنه سيهدد جاره. بمعنى إن عمله بأعلى درجة من الكفاءة أى بسرعات وإيقاعات مختلفة يصبح تهديداً للتجميع. وهو بعمله الجيد هذا لن يستطيع مساعدة جاره. فهو محدد في عملياته .

إن هذه الطريقة لا تعتبر جزءاً أصيلاً في خط التجميع. أنه تصميم ضعيف لخط التجميع. وسنرى في (الفصل 21) أن هذه العيوب يمكن تجنبها – حتى في خط التجميع التقليدي للسيارات. وهذه العيوب في طريقها فعلاً للزوال. ولكنها علامة ودليل على ما يمكن حدوثه إذا أغفل المديرين أو المهندسون أن الأدوات ما هي إلا جسر بين العمل وممارسة العمل، وأن يصمموا الأدوات بحيث تخدم العمل وحده .

ماذا يجب عمله إذا أصبحت الميكنة غير ملائمة لممارسة العمل، أى عندما يمثل تنظيم الآداة – وهو أعظم موصل إلى جعل العمل منتجاً – تهديداً يضر بالعامل وممارسة العمل؟ والإجابة الوحيدة – المتاحة لأغلب الحالات – هي إعادة تصميم الميكنة كما سوف يتضح من المناقشة في (الفصل 21). والإجابة الأخرى هي أن نتجاوز الميكنة، وننتقل إلى الأتمتة .

اصطلاح «الأتمتة» اصطلاح جديد. وقد وضعه لأول مرة في أواخر الأربعينيات أحد التنفيذيين في شركة فورد موتور. إلا أن هذا المفهوم أقدم من ذلك بكثير .

وأفضل توضيح لما تعنيه الأتمتة سبق هذا الاصطلاح بمدة عقود – ناهيك عن الاهتمام العام بالظاهرة . إنها نظام التليفون. ونظام التليفون لا يعمل «دون أن تلمسه يد الإنسان». كما أنه لا يعمل دون العمل الإنسانى. فالمستخدم عندما يطلب الرقم الذى يريده، فإنه يبرمج النظام التليفونى بعمله هذا. وهذا يعتبر عملاً. إلا أنه بعد إعطاء هذه التعليمات يقوم النظام التليفونى بالعمل بنفسه، فهو يحول الخط إلى القنوات المطلوبة.

ويعيد إشارة إلى طالب الرقم تدله على ما إذا كان طلبه قد أنجز أم لا ، ثم يقوم النظام بفصل المكالمات بعد انتهائها . كما يقوم بأعمال إضافية مثل تسجيل المكالمات بفرض إعداد الفواتير . ويقوم بسهولة ، إذا لزم الأمر ، بأعمال روتينية خفيفة مثل إعطاء إشارات لمركز الإصلاحات بوجود عطل في التليفون .

ويعرض سنترال التليفون المبادئ الأربعة للأتمتة . أولاً ، تعتبر العملية بأكملها نظام واحد . فليس هناك ، إذا جاز التعبير ، بداية أو نهاية ، فالكل متكامل . وثانياً ، أن النظام مؤسس على افتراض أن ظاهرة الكون الطبيعي تقع في أنماط يمكن إدراكها ، ويمكن أن تصبح روتيناً على أساس التوزيع الاحتمالي . وثالثاً ، النظام يراقب نفسه من خلال التغذية المرتدة .

وأخيراً ، فالإنسان العامل لا يقوم بالعمل . إنه يقوم بالبرمجة ، ويتخذ قرارات مبنية على الحكم داخل عدد من الأنماط التي صمم النظام لمعالجتها . وقد يكون العامل غير ماهر بالمرّة مثل ، مستخدم التليفون تماماً . وربما يكون فائق المهارة مثل الأفراد الذين يصممون الدوائر المصغرة الموجودة في المعدات التي تعمل بنظام الأتمتة ، مثل أجهزة الكمبيوتر التي يتم تجميعها بمعدات تعمل كلية بالأتمتة . وسواء كان العامل ماهراً أم خلاف ذلك فهو قادر على التمييز وأدائه في العمل هي الحكم السليم وليس مهارة يدوية أو حتى مهارة تقوم على المفاهيم .

عندما تصل الميكنة للنقطة التي يكون فيها العامل قد اندمج ليكون جزءاً من الماكينة ، فلا بد أن تتحول عندها إلى الأتمتة . ففي إمكاننا تصميم ماكينة يمكنها أن تقوم بعمل ماكينة . وقد لا يكون هذا العمل مستحباً أو اقتصادياً . وقد لا تكون لدينا التكنولوجيا التي تقوم به ، إلا أنه أمر ممكن باستمرار . إنه ليس بالضرورة البديل الأفضل لإعادة تصميم الميكنة لتكون في خدمة ممارسة العمل علاوة على العمل نفسه ، إلا أنه دائماً بديل يجب أخذه بعين الاعتبار .

وايست الأتمتة ترتيب الماكينات ، كما أنها ليست نهاية المطاف في الميكنة . فهي مفهوم مختلف ، إذ يمكنها العمل بدقة من أي ماكينات . إن عدد الأرقام الذي يستخدمه الأطفال الذين في سن العاشرة في اليابان والصين بكل سرعة وبقة ، هو في الواقع عبارة عن أتمتة ومعالجة للبيانات متقدمة ومعقدة مثل أي شيء يقوم به الكمبيوتر . فهي لا تحتاج

## □ جعل العمل منتجاً : الضوابط والادوات

إلى ماكينات ولا تكنولوجيا متقدمة ولكنها تشتمل على المفهوم الأساسي للأتمتة .

إن أى عمل يحتاج إلى أدوات. ولهذا فبأن عمل يحتاج للميكنة. «والرجل العامل مفيد مثل أدواته» . ولكن الحقيقة أيضاً أن الأدوات تعمل مثلما يعمل الرجل العامل . ولذلك، فعند تصميم أدوات للعمل، يتعين على المدير أن يكون على دراية بالبعدين معاً العمل وممارسة العمل .

### ما بعد العمل اليدوى

لقد تناولنا تحليل العمل ومبادئ الإنتاج والضوابط والأدوات قبل كل شيء من الناحية المنهجية على الأقل فيما يختص بالعمل اليدوى. لقد كان معظم الناس حتى وقت قريب يشغلون بالعمل اليدوى. وأنتج العمل اليدوى، بدوره، الاكثريّة الساحقة مما تم إنتاجه حتى الآن .

إلا أن العمل اليدوى تتناقص أهميته هذه الأيام فى الاقتصاد والمجتمع الحديث. ويرجع هذا فى المقام الأول إلى تقدمنا فى فهم العمل وتنظيمه، وإلى قدرتنا على جعل العمل منتجاً. وهنا يبرز السؤال عما إذا كان من الممكن تطبيق المداخل نفسها والمفاهيم نفسها والمبادئ نفسها على أعمال أخرى خلاف العمل اليدوى .

لا جدال على إمكانية تطبيق الطرق نفسها والمبادئ نفسها على العمل اليدوى، الذى لا يعتبر إنتاجاً بالمعنى الفنى، أى العمل اليدوى فى السكك الحديدية والتشييد وأنواع أخرى من العمل المادى الذى لا يعتبره الاقتصادى عملاً فى الزراعة أو المناجم أو الصناعة التحويلية بل «خدمات» . وهذا التمييز هام جداً بالنسبة للاقتصاد وإن كان غير هام بالنسبة للإدارة .

ومن الواضح أيضاً أن المداخل والمبادئ والطرق نفسها تنطبق، دون تغيير غالباً، على معالجة المعلومات أى أغلب الأعمال الكتابية .

وتدخل ضمن الإنتاج أساساً أعمال مثل استخراج وبنائى التأمين وتداول الطلبات وإعداد الفواتير وعمليات التفتيش بلوحة المفاتيح وأغلب أعمال الحسابات. وفى الحقيقة فإن أغلب الأعمال الكتابية تعتبر إنتاجاً كبيراً، ويعد بعضها إنتاجاً ثابتاً، ويعد بعضها الآخر إنتاجاً مرناً. وهى تتطلب الهندسة الصناعية نفسها أى تحليل العمل تماماً مثل العمل

اليدوى وعملية الإنتاج نفسها وأنواع الرقابة نفسها .

تعتبر معالجة المعلومات أسهل في تنظيمها من أغلب الإنتاج المادى وتأتى المعلومات دائماً مشفرة في شكل بسيط تماماً مثل نبضات كهربائية أو أرقام أو كلمات، أو في أقصى تعقيد كالمعلومات البيانية من بضعة أجزاء مثل الضوء أو ظلال أو على الأكثر بعض الألوان.

ومن ثمة، يمكن إنجاز معالجة المعلومات دائماً بتوحيد الأجزاء وتجميع المنتج النهائي، أى أن نعمل بطريقة الإنتاج الكبير .

ولا تختلف أغلب أعمال الخدمة في أساسها عن الإنتاج العادى بالنسبة لمبادئ العمل. فعملية البيع في متجر بيع التجزئة هي في أساسها إنتاج كبير مرّن. أما البيع الفردى فإنه يختلف اختلافاً كبيراً. ولا تختلف الإجراءات هنا كثيراً، إذ يمكن تنظيمها على شكل أجزاء موحدة قياسياً . وتكون الأعمال على أعلى درجة من التنظيم عندما تقوم بإعطاء موظف التجزئة روتيناً سبق تنظيمة ومعها الأدوات اللازمة ومجال رحب من الحكم السديد. وما لم يصمم الروتين الأدوات، فإن أكثر موظفى التجزئة المحنكين سداداً في الحكم لن يستطيعوا إنتاج مبيعات .

ومع ذلك، فما قد يدهش معظم الناس، هو معرفة أن المبادئ والطرق والأساليب نفسها، تستخدم أيضاً في العمل لتطبيق المعرفة المتاحة لدينا وتعلمها . والواقع أنه عند تطبيق المعرفة وتعلمها يصبح العمل منتجاً على نحو منهجى ولدة طويلة رغم أن أحداً لم يفهم هذا .

وهناك مثال هام سبق ذكره، ويمثل في التشخيص التفاضلى الذى أجراه طبيب القرن التاسع عشر. وأقدم من ذلك منهجة عمل الجراح - فكل من التحليل الأساسى ودمج العملية في خطوات أجرى في القرن الثامن عشر على يد الجراح الانجليزى العظيم جون هنتر John Hunter (1728 - 1793) .

والطبعة الزرقاء أيضاً سبقت الدراسة الحديثة للعمل، فقد ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وهي عبارة عن تطبيق منهجى هادف لمفاهيم العمل الأساسية على استخدام المعرفة .



وأكثر الأمثلة أهمية على تطبيق طرق ومبادئ «دراسة العمل وتنظيمه على مجال معرفة، هو اكتساب المعرفة القائمة أي التعلم .

لقد ظل الناس على مدى آلاف السنين يتحدثون عن تحسين التدريس بلا طائل ، إلى أن قامت سيدة متخصصة في التربية في أوائل هذا القرن بطرح السؤال : «ما هو المنتج النهائي ؟» وعندئذ كانت الإجابة واضحة. إنه ليس التدريس ولكنه التعلم بالطبع. ثم بدأت السيدة التربوية نفسها الدكتورة الإيطالية العظيمة ماريا مونتيسوري Maria Montessori (1870 - 1952) في تطبيق التحليل المنهجي للعمل وفي الدمج المنهجي للأجزاء في عملية دون أن تعى أن هذا هو ما كانت تقوم به بالطبع . إن نظام مونتيسوري لم يكن بالتأكيد الجواب النهائي . إلا أن طريقة معالجتها للأمر وفرت الأساس للعمل التالي كله ، مثل السيكلولوجي السويسري جان بياجي Jean Piaget ، الذي درس طريقة التعلم عند الأطفال، ومثل علماء السلوك الأمريكيين الذين درسوا التعلم باعتباره عملية ديناميكية لعمل مستمر له منطقة وضوابطه . إن الفصل المفتوح بإنجلترا الذي تجسدت فيه بيئة التعلم الحقيقية، ربما كان هو بمثابة أول تغيير كبير في التعليم، وأول عمل تعليمي منهجي. ويمثل منهجه على وجه التحديد في تحليل العمل ودمج العمل في عملية – خليط من الإنتاج الكبير المرن وإنتاج العملية – وتصميم نظام رقابة ملائم وتوفير الأدوات المناسبة .

وتوضح هذه الأمثلة أن تطبيق المعرفة وتعلمها، لا يختلفان عن أي عمل آخر. ولا ريب أن المنتج يختلف تماماً، وكذلك تختلف المواد والأدوات . إلا أن العملية لم تتغير أساساً. وفي تطبيقها توجد أكبر الفرص الإدارية لجعل العمل منتجاً .


إن المجال الواضح للعيان، نحتاج فيه إلى تنظيم العمل باستخدام المعرفة القائمة بالفعل واكتسابها كعمل منهجي، هو مجال تطوير العمل في الصناعة، مثل تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات تسويقية أو خدمات تسويقية. فالمعرفة موجودة نتيجة للبحوث والمخترعات. والمطلوب الآن هو تطبيق ما نعرفه بالفعل. وهذا العمل لم يتم بطريقة منهجية حتى الآن. وحيثما ينظم تطوير العمل، على أساس منهج علمي (ومرة أخرى، الإنتاج الكبير المرن أساساً)، كما هو الحال في بعض شركات الأنوية، فإن النتائج تكون مؤثرة، فيما يختص بسرعة العمل وإنتاجيته، وفي النجاح الاقتصادي المنتج أو الخدمة التي تم تطويرها .

إن المجال الوحيد الذي لم يثبت فيه بعد أن المنهج العلمي في العمل يمكن تطبيقه هو جيل المعرفة الجديدة، سواء كان اختراعاً أم بحثاً. إلا أن هناك سبباً وجيهاً يجعلنا نعتقد أن المنهج العلمي نفسه يجب أن يطبق ، على الأقل، على أجزاء كثيرة من النشاط .

لقد قام إديسون، أكثر المخترعين إنتاجاً في القرن التاسع عشر، بتطبيق طريقة منهجية لجعل العمل الاختراعي منتجاً. وكان يبدأ دائماً بتعريف واضح للمنتج المطلوب. ثم يقوم بتجزئة العملية التطويرية إلى أجزاء أساسية ويستنبط العلاقات بينها وتتابعها، ثم يضع ضوابط محددة في النقاط الهامة يعقبها وضع المستويات، وهكذا . ولاريب أن إديسون لم يستبعد ومضة الابتكار، إلا أنه حاول، وكان ناجحاً، أن يخفي على الابتكارية أساساً صلباً من المنهج والطريقة . وثمة دلالة على أنه كان يسير في الطريق السليم ذلك العدد الكبير من مساعديه الذين صاروا مخترعين ناجحين لكفاءتهم، وإن كانوا ليس لديهم القدرة الخلاقة النادرة، مثل فرانك سبراج Frank J. Sprague (1857 - 1934) الذي كان بكل المعايير مجرد عالم مثابر ، وإن كان بطيئاً ولكن اختراعاته كانت سبباً رئيسياً في وجود حافلات الترام الكهربائية.

أوضحنا حتى الآن بضعة أمثلة فردية تكفي للإشارة إلى القدرات المحتملة ، وإن تكن غير كافية كدليل. ومن الواضح أن هناك حدوداً للمنهج العلمي في العمل (ولكن عمل الفنان يقع خارج هذه الحدود). إلا أن البحث، أعني البحث المنظم عن المعرفة الصناعية أو العلمية الجديدة، تقع بكل الاحتمالات في نطاق هذه الحدود :

## العامل وممارسة العمل : النظريات والحقيقة

 نظرية ماكجريجور  $x$  and  $y$ ، الدليل على النظرية  $y$  ونقاط ضعفها -  
نقد ماسلو - ما هي الحقيقة عند المديرين؟ - لماذا لم تعد العصا ناجعة؟  
- الضغوط الكبير والمضغوط الصغيرة - المكافأة ، الجزرة ، ذات القوة  
المنهكة - أسطورة مناهضة المادية ، مطالب ، المزيد والمزيد ،  
وتأثيراتها الجانبية السامة - من السيد إلى المدير - هل من الممكن  
استبدال الجزرة والعصا ؟ - الاستبداد السيكولوجي المستنير - لماذا لن  
يقدر له النجاح ؟ ما الذي ينبغي إذن؟

منذ وقعت كتابات مدرسة العلاقات الانسانية تحت بصير المديرين حوالى زمن الحرب  
العالمية الثانية ، كثرت الكتب والمقالات والدراسات عن الدوافع والإنجاز فى علم النفس  
الصناعى وعلم الاجتماع الصناعى والعلاقات بين الأفراد فى العمل وعن إرضاء العامل. وفى  
الواقع ، فإن المؤلفات عن إدارة العامل ومجال العمل فاقت المؤلفات على الأقل من حيث الكم ،  
فى أى مجال آخر من مجالات الإدارة ، بما فى ذلك علوم الإدارة والكمبيوتر .

وربما كان أكثر الكتب انتشاراً وأكثرها فى الاقتباس منها غالباً كتاب دوجلاس  
ماكجريجور ، الجانب الإنسانى فى المشروع The Human Side of Enterprise ، الذى تكلم  
فيه الكاتب عن النظرية  $x$  والنظرية  $y$  . ولم يجر ماكجريجور أى بحث أصيل ، واعترف فى

كتابه أنه لم يقدم أفكاراً جديدة. ولكنه صاغ أفكار الآخرين (وبخاصة تلك التي وضعتها في ثلاثة كتب سابقة) . إلا أن كتابه يستحق الانتباه الذي ناله . فقد قدم ماكجريجور بقوة اختيارات أساسية لإدارة العامل وممارسة العمل.

وتفترض نظريته X . وهي المدخل التقليدي للعامل وممارسة العمل - أن الناس كسالى لا يميلون إلى العمل ويجتنبونه ، ويجب دفعهم إلى العمل ، وأنهم يحتاجون إلى المكافأة «الجزء» تارة وإلى العصا تارة أخرى . وتفترض أن أغلب الناس غير قاسرين على تحمل مسئولية أنفسهم ، ويجب رعايتهم . وعلى العكس من ذلك ، لا تفترض النظرية Y أن للناس احتياجاً سيكولوجياً للعمل ، وأنهم يريدون الإنجاز والمسئولية . فالنظرية X تفترض عدم نضج الناس ، في حين تفترض النظرية Y أن الناس يودون أن يكونوا راشدين .

لقد قدم ماكجريجور هاتين النظريتين بديلين مطروحين وتظاهر بالحياد ، إلا أن جميع قرائه لم يكن لديهم شك في أنه يعتقد تماماً في النظرية Y .

وهناك دليل دامغ لأثر النظرية Y . فأغلب العمال في معظم الوظائف حتى أولئك المعادين للرؤساء والمنظمات ، يرغبون في أن يحبوا عملهم ويتطلعون إلى الإنجاز . وفي معظم الوظائف ، حتى أكثرها تنغيماً يتمكن العمال من العثور على مايفر لهم الرضا .

لقد وضع هذا في الأربعينيات عندما قامت جنرال موتورز بإجراء مسابقة على مستوى واسع عن «عملى .. ولماذا أحبه» . وأسوء الحظ لم ينشر عنها إلا قليل من النتائج . ، ولقد قام حوالي 190,000 عامل بالرد ومناقشة وظائفهم - ولقد حصلنا على أكبر عينة من مواقف العمال وكان القليل ضعيف التمييز. ولكن أقل من هؤلاء لم يجدوا مبرراً كي يحبوا عملهم ، ولم يذكروا بعض التحدي له ولا بعض الإنجاز والرضا ولا بعض الدافع الحقيقي للعمل.

كانت دراسات فريدريك هيرتزبرج Frederick Herzberg المستفيضة عن العمال المؤهلين مقننة بنفس الدرجة ( نكرت في الفصل 16) ، فقد رد في دراسته عن طريق أمثلة كثيرة أن العمال المؤهلين يريدون الإنجازات ، وأنهم سيعملون بالفعل إذا كان هناك إنجاز في عملهم ، وإلا فإنهم في أحسن الأحوال سيؤدون الحركات.

لقد سبقَت أكثر العبارات إثارة في النظرية y الطم السلوكي بالآلاف السنين . وكانت خطبة جنائزية لسقوط الاثينيين الذين سلمهم ثيوسيديديس إلى بركليس في تاريخه العظيم في الحرب البيلوبونيزية . ومقاله بركليس ، في الواقع ، أن أثينا كانت مجتمع النظرية y فسي مواجهة الاسبرطيين الذين يحتمل أنهم كانوا أكثر الممارسين في العالم للنظرية x.

لقد كانت الحالة أبسط بكثير مما أراد أتباع ماكجريجور إقناعنا به. لقد تعلمنا أولاً ، أن النظرية y ليست كافية في حد ذاتها ، فعندما قمت بعرض ما صاغه ماكجريجور ونشره باعتباره نظرية y ، ركزت بشدة على حقيقة أن هذا ليس «مسلوغاً» . بل على العكس ، فقد قمت بإيضاح أن إدارة العامل وممارسة العمل، بإلقاء المسؤولية على عاتق العامل والمطالبة بالإنجاز ، أوجدت مطالب كثيرة من كل من العامل والمدير . ولقد عرف ماكجريجور هذا الأمر وإن لم يركز عليه

### نقد ماسلو

لقد أشار أحد المحسمين الغيورين المرحوم إبراهيم ماسلو لنظرية y ، إلى أن المطالب كانت أكبر مما شهدته بنفسى. فلقد ظل ماسلو يعمل لمدة عام عن قرب مع شركة صغيرة بجنوب كاليفورنيا ، كانت في هذا الوقت تقوم بتجربة النظرية y . وذكر ماسلو في كتابه عن هذه التجربة أن طلب المسؤولية والإنجاز قد يتطلب أكثر مما يتحملة أى فرد يتمتع بالصحة والقوة . وقام بتوجيه النقد اللاذع لى وكذلك لماكجريجور من أجل «الإنسانية» تجاه الضعفاء والمعرضين للأخطار والمكونين غير القادرين على ما تتطلبه النظرية y من تحمل المسؤولية وضبط النفس. وانتهى ماسلو إلى أنه حتى الإقوياء والامحاء يحتاجون إلى الأمان فى شكل أوامر وتوجيهات . ويحتاج الضعفاء إلى حماية من أعباء المسؤولية . وانتهى ماسلو إلى أن العالم ليس أهلاً بالراشدين ، إنه يفص بغير الناضجين على نحو دائم .

لقد أعاد ماسلو صياغة أسطورة دستوفسكى Dostoyevsky الشهيرة عن المفتش الكبير فى «الإخوة كارامازوف The Brothers Karamazov» . ومع ذلك ، لم ينته ماسلو، على خلاف المفتش الكبير عند دستوفسكى ، إلى أن الظلم الأبوى هو السبيل الوحيد إلى الإدارة ، بل الرحمة بالإنسان هي فى الحقيقة السبيل الوحيد . وكانت هذه النتيجة أكثر

أهمية وأكثر صحة . لقد أنتهى ماسلو - الذى ظل حتى وفاته بعد ذلك بعدة سنوات مؤزراً قوياً للنظرية  $y$  - إلى أن إزالة القيود ليست كافية . وعلى المرء أن يستبدل هيكل مختلف من الأمان واليقين الموجودين فى النظرية  $x$  . فهناك حاجة إلى توفير ما تقوم به الجزاءات والأوامر فى ظل النظرية  $x$  ، لكن بوسائل مختلفة . أى أن النظرية  $y$  يجب أن تتجاوز نطاق النظرية  $x$  . ولا يمكن أن تحل محلها ببساطة .

إن هذا يعتبر رؤية بعيدة للأمر وبصيرة نافذة ، وقد أثبتت ذلك بوضوح جميع تجاربنا على النظرية  $y$  .

وفى الحقيقة ، فى حين كان ماسلو يكتب أحد مؤلفاته عن الإدارة ، قام واحد من أقرب أصدقائه وتلامذته بإثبات رأى ماسلو . وحاول وارين بينيس Warren Bennis ، عالم النفس الصناعى الشهير (ومحرر كتاب ماكجريجور المدير المهنى الذى ظهر بعد وفاته المذكور آنفاً) فى أواخر الستينيات ، تحويل جامعة بافالو فى شمال نيويورك من مدرسة قديمة متهاكة ومتهمة إلى جامعة كبيرة من الدرجة الأولى . وكانت طريقته هو وزملاؤه فى ذلك تقوم ، على أساس النظرية  $y$  ولكن دون إعطاء هيكل وتوجيهات وعناصر أمان ، وكانت النتيجة تجربة مثيرة هائلة ولكنها بساءت بفشل ذريع . فبدلاً من الإنجاز ، كان هناك نقص فى التوجيه والأهداف والضوابط وكثير من الإحباط طبقاً لاعترافات بينيس نفسه (الذى صار رئيساً لجامعة سينسيناتى فيما بعد) .

وإحدى النتائج المستخلصة من عمل ماسلو أن النظرية  $y$  ليست متساهلة كما يعتقد عديد من المناييين بها . فهى ليست خالية من القيود على نحو صارم ولا تدلل العامل ، ولا تعامله برفق كما يؤكد نقادها . إنها تحدد المهام على نحو صارم ، بدرجة أكبر من النظرية  $x$  التى حلت محلها . وكان الواجب أن تقوم بإنجاز ما أنجزته النظرية  $x$  ثم تقوم بما هو أكثر من ذلك . وإلا فإنها ستكون عبئاً ثقيلاً وتستلزم مطالب لا يقوى البشر على مواجهتها .

لقد وضح لنا الآن أن كل من النظرية  $x$  والنظرية  $y$  لا تتدرجان ، كما أكد ماكجريجور ، تحت النظريات التى تتناول الطبيعة البشرية (وهو موقف لم أشارك فيه عن جانبى) . أما إذا كنا سنعرف ما يكفى عن الطبيعة البشرية لكى نضع نظريات عنها ، فذلك أمر

مازلنا فى انتظاره . ولكن الدليل عليه ليس حاسماً حتى الآن.

كلنا نعرف أن هناك بلا شك أناساً كسالى وأناساً نشيطون . ومع ذلك ، فالأمر الأكثر من ذلك أهمية أن الخبرة اليومية العادية تعلمنا أن الناس تختلف فى ربود أفعالها فى الظروف المختلفة . وقد يكون الناس كسالى مقاومين للعمل إلى درجة التخريب فى أحد المواقف . وقد يكون لديهم الدافع للإنجاز فى موقف آخر . ومن الواضح أن القضية ليست هى الطبيعة الإنسانية أو هيكل الشخصية ، فهناك فى أقل القليل ، طبائع بشرية يختلف سلوكها تحت الظروف المختلفة.

وتتحدث اللغة الأمريكية الدارجة عن المهمة أو المدرس أو الوظيفة أو الرئيس الذى يحفز على العمل إيجاباً أو سلباً . ونحن ننتقد هذه الاصطلاحات لأنها اصطلاحات غير إنسانية ، وتشير إلى البشر وكأنهم أدوات كهربائية . إلا أن الخبرة اليومية توضح لنا أن هذا هو التصرف الذى يقوم به كل الناس ، إذ تصدر عنهم ربود فعل بدلا من الفعل . فالدافع والعافز والقوة المحركة تأتي بهم من خارج أنفسهم .

ولكن هذا لا يتفق مع النظريتين  $x$  و  $y$  ، فهو يوحى بأن ليست الطبيعة الإنسانية بل هيكل الوظيفة والعمل ، فى الواقع ، هما اللذان يحددان كيف يتصرف الناس ونوع الإدارة التى يحتاجونها .

ونحن نعرف الآن أيضا أن الأفراد يمكنهم اكتساب عادة الإنجاز ، ويمكنهم أيضاً اكتساب عادة الإخفاق . وهذا أيضاً يتعارض مع النظرية  $x$  و النظرية  $y$  الخاصة بالطبيعة الإنسانية.

ومن أحسن الأعمال التى تمت فى هذا المجال هو ما قام به دافيد ماكلياند فى جامعة هارفارد . لقد اتخذ ماكلياند موقفاً مؤداه أن الرغبة فى الإنجاز مشروطة ، إلى حد كبير ، بالثقافة والخبرة اللتين يمكن تغييرهما فى ثقافة غير منجزة كما هو الحال فى النظم الطائفية الهندية . وتؤيد النتيجة نفسها الدراسة المستفيضة على سلوك العامل الحقيقى فى الصناعة الكبيرة التى أجراها الطبيب النفسى الانجليزى الكندى المولد إليوت جاك على مدى سنوات

كثيرة بشركة جلاسير ميتال في لندن (مع الرئيس التنفيذي للشركة ولفريد براون).

## ما هي حقيقة المدير؟

إن المناقشات حول صحة النظرية x إزاء النظرية y معركة مفتعلة إلى حد كبير. والسؤال الذي يجب أن يسأله المديرون ليس : ما هي النظرية الصحيحة للطبيعة الإنسانية ؟ فالسؤال هو «ما هي حقيقة موقفى ، وكيف يمكننى أداء مهمتى الخاصة بإدارة العامل وممارسة العمل فى موقف اليوم ؟»

والحقيقة الأساسية - أمر غير مستساغ ولكن لا مفر منه - هي أن النظرية x التقليدية تعالج الإدارة بطريقة العصا (العقاب) والجزرة (المكافأة) ، وهي طريقة لم تعد صالحة الآن . ولا تصلح حتى للعمال اليدويين فى الدول المتقدمة ، كما أنها لا تصلح فى أى مكان العمال المؤهلين . فالعقاب لم يعد فى متناول يد المدير ، كما أن المكافأة لم تعد تعتبر حافزاً .

إن العقاب فى الطريقة التقليدية لإدارة العامل وممارسة العمل يتمثل فى الجوع والخوف . ومن الناحية التقليدية كان كل الناس ، عدا القليل جداً منهم فى كل مجتمع ، يعيشون على حد الكفاف وفى حالة تهديد مباشر من الجوع . فقد كان محصول واحد ردىء كفيلاً بأن يجعل أحد المزارعين فى الهند أو الصين يدفع ابنته للبغاء . وكان محصول واحد ردىء كفيلاً بأن يفقده البقعة الصغيرة من الأرض التى كانت تحول بينه وبين التسول . أما الآن ، حتى فى دول متوسطة الثراء ، فهناك خلفية اقتصادية فوق مستوى الكفاف بكثير ، حتى بالنسبة للفقراء المذمومين . ويعلم العامل اليوم ، فى كل الدول المتقدمة ، أنه وماثلته لن يجوعوا إذا فقد وظيفته أو عمله . وقد يكون مضطراً إلى الاستغناء عن كثير مما يود الحصول عليه ، إلا أنه سوف يتمكن من البقاء والعيش .

وطبقاً لنظرية ماركس مازال المعاقون موجودين حتى فى بعض الدول الفنية ، إلا أن طبقة البروليتاريا عن ماركس قد اختفت واختفت معها العصا الخاصة بالنظرية x .

وحتى حيثما يوجد الخوف ، فإنه لا يدفع الناس إلى العمل ، بل على العكس ، يصبح الخوف معوقاً . ويرجع هذا إلى انتشار التعليم ، وظهور مجتمع المنظمات . إن انتشار التعليم



## □ العامل وممارسة العمل : النظريات والحقيقة

يؤهل الناس للتوظيف، ويعطيهم أفقاً أكبر، وحتى الأفراد الذين لم يناو قدرأ كبيراً من التعليم في مجتمع اليوم يعلمون بأن هناك فرصاً. وفي مجتمع المنظمات من الممكن الحصول على وظيفة جديدة. وفي مجتمع المنظمات توجد حركة جانبية ، وقد يكون ضياع الوظيفة من الفرد عملية غير سارة ، إلا أنها لم تعد تشكل كارثة.

ولقد كان المزارع الانجليزي المستأجر للأرض مهما كان منجزاً أو كادحاً ينقلب إلى متمسول لا يكل بمجرد أن يطرده مالك الأرض . إذ لم تكن هناك وظيفة أخرى متاحة له سوى عمل متقطع باليومية المساعدة في جمع المحاصيل . لقد كان لفقدان الوظيفة أو العمل حينذاك أثر أكبر من الحكم بالأشغال الشاقة المؤبدة، فقد كانت بمثابة إدانة لأولاد الرجل ولأحفاده أيضاً ، وتجعله خارجاً على القانون. أما اليوم فإن من يفقد وظيفته يقوم بتسجيل اسمه في مكتب التوظيف لكي يحصل على وظيفة أخرى . وحتى في فترات الكساد - على سبيل المثال الكساد الأمريكي في 1970 و 1971 لم تكن هناك بطالة طويلة الأجل للمعامل الذكور الراشدين.

بالإضافة إلى هذا ، فإن هناك تأميناً متزايداً للاستخدام يحمي الأفراد في وظائفهم . ويأخذ أشكالاً متعددة ، ففي السويد نجد أن هناك هيئة ثلاثية تضمن للفرد عملاً آخر ، ويقوم بتدريبه وإمالاته في فترة التوقف بين الوظائف (انظر الفصل 22) وفي أغلب دول أوروبا (وأريكا اللاتينية) هناك قيود قانونية على فصل العامل . فهناك شروط الأقدمية التي تجعل ضمان الوظيفة حقاً مكتسباً . أما في الولايات المتحدة الأمريكية ، فهناك على نحو متزايد ضمان للدخل إن لم يكن للوظيفة ، لمد طويلة في شروط التعاقد الخاصة بالتمويض عن البطالة.

وتتجه كل الدول المتقدمة إلى نظام الجامعة الحديثة ، حيث يكتسب عضو الكلية بعد عدة سنوات من الخدمة التثبيت في الوظيفة ، الأمر الذي يلزم مستخدمه (صاحب العمل) بوظيفة دائمة له . وفي الوقت نفسه يكون لعضو الكلية حرية حركة غير محدودة ويستطيع أن ينتقل بحرية من مركز في إحدى الجامعات إلى مركز في جامعة أخرى.

أما في اليابان ، فالتوظيف هناك لدى الحياة ، وهي طريقة ملزمة لكلا الطرفين:

المستخدم والموظف . وعلى ذلك فإن الخوف من الطرد من الوظيفة غير موجود في اليابان ، على الأقل في القطاع الحديث . وهذا أحد العوامل الكبرى في الإنتاج الاقتصادي الياباني .

ويوضح هذا المثال الياباني أيضاً أنه كلما اختفى الخوف كمعقاب ، قلت الأعمال المضادة للإنتاج التي يوجدها الخوف . فالعامل الياباني يعرف أنه مرتبط بمستخدم ، ومن المحتمل ألا يجد مستخدماً آخر إذا فقد وظيفته الحالية . وهذا يجعله مكرساً لصالح منظمته التي تستخدمه . إلا أن هذا يجعله أيضاً يعارض بشدة أى تغيير في الهيكل الاقتصادي الذي قد يهدد الصناعة أو المهنة التي تستخدمه ، وهذا هو السبب في العلاقات العمالية السيئة في السكك الحديدية اليابانية . إن عدم قدرة العامل الياباني على التحرك تجعله عاجزاً عن الدفاع ضد ضغط المنظمة عليه لكي يمثل لها . وهذا الحال غير مقبول من جانب الشباب المتعلم اليوم . ففي حين يتوقعون هم الأمان من الوظيفة المستديمة مدى الحياة ، إلا أنهم يطالبون باستمرار بحقوقهم في التحرك إلى مستخدمين آخرين . لقد أوضح روسو Rousseau من منى عام أن «حق الهجرة» هو الضمان النهائي للحرية الفردية .

ومن المتوقع أن تنتقل اليابان إلى نظام يركز العامل فيه ضمانات بالدخل والوظيفة فضلاً عن حرية الحركة .

لقد أثبت علم النفس السلوكي الحديث أن الخوف الكبير - يجبر على الطاعة في حين تسبب المخاوف الصغيرة الاستياء والمقاومة . كما فقد الخوف قوته على القهر في كل الدول المتقدمة . وأصبحت المخاوف الصغيرة الباقية لا تشكل دافعاً للعمل ، بل إنها تدمر الدوافع ، لأنها تفقد القوة والمصادقية .

### «المخاوف الكبيرة» و «المخاوف الصغيرة»

مازالت المخاوف الكبرى تعمل كحافز حيثما تكون قابلة للتصديق ، كما اتضح من النجاح غير المتوقع الذي أحرزته الطريقة الجديدة في شفاء مدمنى الخمر . فالجميع يعرفون أن المدمن الحقيقي للخمر لا يتوقف عن الشرب إلا إذا سقط تماماً إلى القاع . بيد أن كثيراً من المستخدمين يجدون الآن أن نسبة مئوية كبيرة من العمال المدمنين للخمر يتوقفون عن

الشرب نهائياً ، إذا قيل لهم بلغة واضحة لا ليس فيها أنهم سوف يفصلون من الخدمة ، وأن مستخدميهم الحاليين سيبلغون مستخدميهم الجدد بمشاكلهم الخاصة بالإدمان ، مما لن يتيح لهم فرصة ساحة للعمل في أى جهة أخرى.

وباستثناء حالات هؤلاء المدمنين ، فإن العصا المخيفة التى ساقط عمال الامس فى العمل أصبحت غير متاحة لمديرى اليوم فى الدول المتقدمة سواء أراد المدير أم لم يريد. ومن الحق محاولة الاعتماد على العصا الصغيرة ؛ أى على المخاوف الصغيرة المتاحة . ولا ريب أن أى منظمة تحتاج إلى أدوات للتأديب يكون واجبها والفرض منها هو معالجة الخلافات الهامشية وهى لن تستطيع إيجاد الدافع . وإذا أسىء استخدام الدافع فإن الأدوات التأديبية يمكن أن تسبب الاستياء والمقاومة وتأتى بنتيجة عكسية.

### الجزرة أو المكافأة ذات القوة الهائلة

لم تفقد الجزرة أى المكافأة بالجزاء المادى فاعليته بها مثل عصا الخوف ، بل إنها على العكس أصبحت فعالة لدرجة أنه يجب الحذر فى استخدامها ، فقد وصلت لفاعليتها إلى درجة كبيرة من القوة ، بحيث لا يمكن الاعتماد عليها كأداة للحث على العمل.

فى عيد الأحد من كل الصحف اليومية نجد مقالاً كتبه أحد علماء الاجتماع أو الفلاسفة النابيين بأن الناس تبتعد هذه الأيام عن الإشباع المادية . وفى الصفحة الأولى من الجريدة نفسها نجد أن هناك دائماً قصة عن مجموعة أو أخرى من العمال - المدرسين أو الكهربائيين أو المخبرين الصحفيين أو رجال الحريق أو الكتبة أو رجال المبيعات أو عمال شحن وتفرغ السفن وخلافه ، يطالبون بزيادة أجورهم أو أنهم حصلوا على أكبر علاوة مرتب يمكن تخيلها.

وعندما عاد الشباب الثائر على المنية المادية منذ نصف قرن مضى إلى الطبيعة ، كان كل ما يحتاجون إليه هو الخيمة أو كيس للنوم . أما اليوم ، لكى يدبر المرء ظهره للمنية المادية ، فإن ذلك يكلفه 8,000 دولار ثمن شاشة المعسكر (المنزل المتنقل) . ولقد أدار الشباب الثائر فى العشرينيات ظهره لأغاني الطبيعة التى كانوا يؤمنونها على أنغام القيثارة. أما اليوم،

فنحن نحتاج إلى جيتار كهربائي للتعبير عن رفضنا للتكنولوجيا . كما قام المفكرون الأوروبيون أنفسهم الذين نددوا بالمدية الأمريكية باستخدام ثمن محاضراتهم ومقالاتهم للحصول على الرضا غير المادي مثل سيارة سبور أو رحلة طيران إلى منتج فخم أو شراء فيلا على أحد شواطئ البحر المتوسط.

ولا يوجد أى دليل على الادعاء بالتخلي عن الجزء المادي، بل على العكس فإن الثراء يعنى اعتقاد كل فرد بأن الجزء المادي يجب أن يكون فى متناول يده. ولقد قام هامويل جومبيرز رئيس حركة العمل الأمريكية لمدة طويلة ، بتعريف أهداف اتحاد العمال فى كلمة واحدة ، وهى «المزيد» . وعليه أن يغيرها فى هذه الأيام إلى «المزيد والمزيد» . إن اللامدية ليست سوى أسطورة مهما بلغ المديح فى مزاياها. وحتى الآن على الأقل ، فالحقيقة أن التوقعات المادية هائلة وتتزايد بسرعة وثبات، مثل التوقعات فى مزيد من السلع والخدمات .

وهذا الأمر ليس مقصوراً على العالم الرأسمالى ، فقد أصبح الحقيقة الكبرى فى المجتمعات الشيوعية أيضاً. ففى الثلاثينيات لم يتردد ستالين فى إنقاص غذاء الشعب بدرجة كبيرة، عندما هبط محصول روسيا الزراعى هبوطاً شديداً. لقد واجه خلفاءه هبوطاً أشد فى المحصول الزراعى فى عام 1972، إلا أنهم استقدموا احتياطى روسيا الاستراتيجى من الذهب بكميات كبيرة فى شراء الحبوب من ألد أعدائهم وهى الولايات المتحدة. ولقد قام ماو تسى تونج فى الستينيات فى أيام الثورة الثقافية العظيمة بالتنديد بشدة بالمذهب الاقتصادى، أى ضد الحوافز المادية والمكافآت. إلا أنه فى بداية السبعينيات تحولت الصين إلى التأكيد الزائد على الحوافز الرأسمالية مثل الدراجات وماكينات الحياكة كجوائز للداء .

إن طلب المزيد من هذه الحوافز سيستمر دون شك لأقصى حدود موارد الكرة الأرضية والحاجة إلى المحافظة على البيئة . وإن ما نمر به اليوم قد يكون صراعاً مسعوراً على المدنية المادية. كما أننا نرى أن المستقبل القريب سيحمل تحولاً أسرع من السلع إلى الخدمات التى تشبع الرضا. وستحمل معها أيضاً تحولاً من الرغبات والمشتريات المكلفة للمادة إلى المكلفة للعمل (ويخاصة المكلفة للعمل المعرفى) . ولا يحتمل فى المستقبل القريب أن تتغير هذه النواحي الأساسية للمطالب. بل على العكس، فإن زيادة أسعار المواد الخام والتكاليف البيئية

## □ العامل وممارسة العمل : النظريات والخلفية

سترتفع تكلفة السلع، وتضيف وقوداً إلى نار المطالب، المزيد والمزيد من المكافآت النقدية .

إن ارتفاع مستوى التوقعات المادية يجعل ثواب الحوافز المادية أقل أثراً باعتباره قوة دافعة وأداة إدارية .

ويجب أن ترتفع الزيادة في الحوافز المادية القادرة على دفع الناس على العمل إلى حد أكبر، ففي كل مرة يأخذ فيها الأفراد المزيد، يصبحون غير راضين بالزيادة القليلة، ناهيك عن الأقل، إنهم يتوقعون المزيد والمزيد. وهذا هو بالطبع أحد الأسباب الكبيرة للضغط التضخمي الشرسة التي تحيق بكل اقتصاد عظيم في هذه الأيام. ففي حين كانت 5٪ زيادة في الأجور منذ بضع سنوات مضت، تعتبر إشباعاً كبيراً، فإن سائقي الشاحنات والمدرسين والأطباء يطالبون اليوم بنسبة 40٪ زيادة في الأجور، وهم يتوقعون الموافقة على 20٪ .

وقد يكون هذا أحد مظاهر قاعدة ماسلو ومفادها أنه كلما اقتربت الاحتياجات من الإشباع، ازداد حجم الرضا الإضافي المطلوب للوصول إلى درجة الإشباع نفسها. إلا أن الطلب على المزيد والمزيد للإشباع المادي، صاحبه تغير في القيم التي لا تتناسب مع أسلوب ماسلو على الإطلاق، فالحوافز الاقتصادية تتحول إلى حقوق بدلاً من مكافآت . وتقدم العلاقات التقديرية دائماً على أنها إحدى وسائل تقدير الأداء المتميز . ولكنها بعد زمن قليل تصبح حقاً . ونجد أن حرمان الفرد من علاقة تقديرية أو منحه علاقة صغيرة يعتبر عقاباً . ويصدق الشيء نفسه على المنحة نصف السنوية في اليابان .

ولكن مهما كان السبب، فإن النتيجة الخاصة بزيادة الطلب على المكافآت المادية تدمر فائدتها كحوافز وأنوات إدارية . وعلى المدير ألا يؤكد دور المكافآت المادية بدلاً من استخدامها كثواب للإغراء على العمل، فإذا كانت العلاقات الكبيرة فحسب هي التي لها تأثير الحافز، تصبح الحوافز المادية مدمرة للذات . ويمكن الحصول على النتائج المرجوة الناتجة من الحوافز، إلا أن تكلفتها سوف تجاوز فائدتها؛ لأن التكلفة ستلتهم الإنتاجية الإضافية . وهذا هو بالطبع، ما يحدث الآن في الحوافز المادية الخاصة بالمديرين، وفي الحوافز المادية لجميع الطبقات العمالية .

ولئن كان التضخم قد أصبح المشكلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة طبقاً للنظرية التقليدية في الاقتصاد أو نظرية كينز، فهذا تناقض ظاهري. إذ يجب أن لا يحدث التضخم في ظروف الطاقة العالية في الإنتاج والإنتاجية العالية. والبديل هو المعيار. ويرجع السبب في هذا إلى حجم الرغبات الاقتصادية غير المتوقعة على الإطلاق وكذا حجم وأثر المكافآت المادية غير المتوقعة إجمالاً. ومن ثمة فإننا إذا أردنا تمكين الاقتصاد والمجتمع والمشروع من البقاء، فعلى المديرين كبح جماح الحوافز الاقتصادية واحتوائها، بدلاً من الاعتماد عليها في دفع العمل. فالحافز الاقتصادي الذي له تأثير حقيقي للمكافأة (الجزرة) يكلفنا كثيراً جداً. ومن المحتمل الدفاع عن المكافآت الاقتصادية التي تسقط مباشرة تحت عتبة فعالية الحوافز من الناحية الاقتصادية وفيما يختص بالإنتاجية والإسهام .

وهذا يعني أيضاً أن الآثار الجانبية الاجتماعية للمكافأة تبلغ أبعاداً سامة . والدواء الناجح له دائماً آثار جانبية، وكلما زادت الجرعة زادت الآثار الجانبية. والحوافز المادية والمنح هي في الواقع دواء قوى بالفعل وتزداد نجاعته. ولذا فمن المتوقع أن تكون له آثار جانبية شديدة المفعول، وتصبح أكبر وأخطر كلما ارتفعت الجرعة المطلوبة للفاعلية. وبالتحديد كلما زاد الدخل الكلي للفرد، زادت قوة الاستياء وعدم الرضا عن التعويض النسبي. وكما بينت جميع دراساتنا بدءاً باختبار جنرال موتورز ، وهو «وظيفتي» في أواخر الأربعينيات، فلا شيء يمثل عائقاً قوياً للحفز على العمل ويحول بشدة لونه الدافع مثل استياء العامل عندما يقارن بين مرتبه ومرتبه زميله. إذ بمجرد ارتفاع دخل الفرد فوق مستوى الكفاف، فالاستياء الناتج عن الدخل النسبية يكون أقوى بكثير من الاستياء الناتج من دخل الفرد المطلق. «فالإحساس بالظلم» متأصل في الإنسان كما قال باقتناع الفيلسوف الأمريكي القانوني إدموند كاهن Edmond Cahn . وليس من شيء يشير الإحساس بالظلم مثل الاستياء من المكافآت الاقتصادية النسبية في إحدى المنظمات. فالمنظمة تعيد توزيع الاقتصاد (انظر الفصل 16). وبالتالي، فإن المكافآت الاقتصادية النسبية إقرارات تخص القدرة والحالة فيما يتعلق باستحقاق أحد الأشخاص أو إحدى المجموعات .

ولهذا كان الاعتماد على ثواب المكافآت الاقتصادية مخاطرة تنفع بالمطلق والآخرين

## □ العامل وممارسة العمل : النظريات والحقيقة

إلى الاغتراب ومخاطر تدفع المجموعة للانقسام على نفسها فى حين تدفعهم لتوحيد صفوفهم ضد النظام أى ضد المؤسسة التى تستخدمهم وضد إدارتها أيضاً .

من الواضح، أننا لن نرجع عدم منح المكافآت المادية، ولذا يواجه المديرون تحدياً هائلاً فى إيجاد بعض الوسائل للربط بين الحقيقة الاقتصادية المتعقدة فى الإنتاجية والربحية. إن للمنع المادية فاعلية كبيرة، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها كدافع إيجابى رئيسى للعمل؛ لأن هذا لا يعنى إلا نمواً متزايداً فى الضغوط التضخمية، وفى حالة عدم الرضا المتزايدة .

وينطبق هذا الأمر على المديرين والعمال. وهناك ظل من الشك حول تحول الثواب الإدارى إلى وجبة دسمة من العصر الفيكتورى ذات سبعة أطباق أى من العلوآت الصغيرة إلى الحصص الكبيرة من الأسهم أو السندات . ويشير هذا لمشاكل خطيرة حول المسؤولية الاجتماعية التى سوف نناقشها فى الفصل 28 . وفيما يتعلق بالحوافز الإدارية، فإننا نتحرك من المزيد إلى المزيد والمزيد. وهناك، فى الوقت نفسه، دليل متنامى على أن اللامساواة فى الحوافز الإدارية - حقيقية أو وهمية - تعوق دافع العمل أكثر مما تقوم به المكافآت نفسها لإيجاد الدافع وبث الرضا فى النفوس .

وتنطبق أوجه القصور فى فاعلية الثواب والعقاب (الجزرة والعصا) بقوة خاصة على مجموعتين من قوة العمل، وهما الجيل الجديد من العمال البيويين والعمال نوى المعرفة .

وفى مجال إدارة العمال البيويين فى البلاد المتقدمة يتعين على المدير التعامل مع الرجال (وبدرجة أقل مع النساء) الذين بدأوا (كما ورد فى الفصل 15) العمل من منطلق أنهم خاسرون يشعرون أنهم مذبذبون ومهزومون من أول الأمر. هؤلاء الناس هم الذين كانوا منساقين طوال حياتهم، ومع ذلك لم ينجزوا شيئاً. ولكن الخاسرين يتعلمون دائماً شيئاً واحداً لدرجة الاتقان، وهو مقاومة الانسياق للغير. وربما يكونون غير قادرين على الإنجاز إلا أنهم يعرفون كيف يخربون.

إن أعظم المؤلفات فى هذا المجال ليس دراسة علمية وضعها أحد جهابذة علم النفس ، ولكن إحدى الروايات الهزلية الأكثر مبيعاً فى العشرينيات « الجندى شليك الممتاز The Good Soldier Schweik » للكاتب التشيكى ياروسلاف هاسيك Jaroslav Hasek .

كان شريك أحد المهزومين في العالم ، وقد قام وحده بإفساد وإحباط جهاز النظرية x بكاملها التي كانت ذات قوى عظمى قبل الحرب الأولى بين النمسا والمجر . ولم يكن يعمل في العلن، لأنه كان يعرف كيف يخرب .

ومن ثمة، فإن دفع الجيل الجديد من شباب العمال اليدويين لن يكتب له النجاح. فلم يعد الخوف والجوع يسيطر عليهم كما سيطر على جندودهم من قبل ، بل إن فشلهم كان حصناً لهم ضد الضغوط .

أما العامل المعرفي فلن ينتج في ظل إدارة النظرية x، فالمعرفة يجب أن تكون ذاتية التوجيه وأن تضطلع بالمسؤولية.

ولا يتفق الخوف كلية مع إنتاج المعرفة. وقد ينتج جهوداً وأوجه اللقلق، ولكنه لن يقدم نتائج. كما أن الخوف يثبط التعلم، وهذا أحد الاكتشافات الأساسية لعلم النفس السلوكي الحديث. وسوف ينتج التعلم من المكافآت وإعادة التأكيد. وإن يولد الخوف إلا المقاومة في أي مجال يختص بالمعرفة .

وتفترض النظرية x وجود سيد master إلا أنه في مجتمع المنظمات لا يوجد سادة. فالمدير ليس سيداً، بل رئيساً وفي الوقت نفسه زميل للموظفين. ولأول مرة في التاريخ يوجد مجتمع نون سيد .

وليس هذا هو الحال في المجتمعات الشيوعية التي دأبت على إيجاد سادة جدد بدلاً من القدامى. إن دور الحزب الشيوعي في أي دولة شيوعية أن يكون سيداً. وهو في أزمة لأن المجتمع الحديث حتى تحت الحكم الشيوعي، على وجه الدقة، يتحول إلى مجتمع منظمات، وهي بالتالي تحتاج إلى مديرين، ولا تحتل السادة .

والمدير الذي ليس سيداً، تنقصه سلطة السيد ومصداقية السيد. إن قوة السيد بعيدة عن أي دعم يتلقاه، سواء من خدامه أم من المجتمع المحيط به. ويستطيع المرء قتل السيد، ولكنه لا يمكنه طرده. ولكن الستينيات بينت بوضوح - كما في حالة كثيرين من رؤساء الجامعات - أنه حتى الرئيس التنفيذي لإحدى المنظمات، يمكن طرده لأنه على وجه الدقة ليس إلا موظف



والسلطة التي يمارسها ليست سلطته، ولا يستطيع أن يحتمل التحدي.

ويعفهم القانون القديم الخاص بالسيد والخادم، نجد أن الرئيس التنفيذي لأكبر الشركات المساهمة ليس إلا خادماً. وربما يتبعه الآخرون من ناحية الرتبة ولكنهم متساوون أمام القانون، وهم ليسوا خدماً للرئيس التنفيذي، بل إنهم زملاؤه العاملون معه .

وهذا الأمر أكثر من مجرد تحريف لقوى، فهو يعنى أن العقاب والثواب سيكونان بلا جنوى إذا قام المدير باستخدامهما، مهما كانت جنواهما بالنسبة للسيد في الماضي .

### هل يمكننا استبدال الجزرة والعصا ؟

هل يمكننا استبدال جرزة المكافآت المادية وعصاً الخوف بجزرة وعصا جديديتين مناسبتين للحقيقة الإدارية الجديدة؟

على العموم، فقد نجحت الجزرة والعصا لمدة طويلة. ولا يستطيع المرء طرح التقاليد القديمة جانباً بسهولة هكذا. وعبر الألف عام الماضية التي كان يدار فيها العمل والعمال، تغير المجتمع تغيراً أساسياً، بيد أن إدارة العمل والعمال استمرت في عملها على نحو مدهش. ومبادئ النظرية X التي استخدمت في إدارة العمل والعمال لبناء أهرام مصر العظيمة مازالت تهدى منظمات العمل والعمال في مصنع للإنتاج الكبير الحديث .

كانت أشهر عبارة قالها فورد «إن التاريخ مخدع»، لقد كان فورد مبتكراً جريئاً فيما يختص بتنظيم العمل وفي التسويق وفي الاقتصاد ، إلا أنه كان أسيراً للتاريخ والتقاليد فيما يختص بإدارة العمل والعمال .

إن الطريقة التقليدية لإدارة العمل والعمال تنفذ في جميع الثقافات الإنسانية. فلا فرق فيها بين الشرق والغرب، أو بين الصين والغرب، أو بين الإنكا في بيرو والمغول في الهند، كما أن تنظيم المجتمع نفسه لا يهم في هذا الموضوع .

ولقد فشل التحليل الماركسي تماماً في هذا الموضوع، فلا يوجد فرق بين المصنع والمكتب في روسيا السوفيتية أو الدول الأوروبية التي تنور في ظلها والمكتب والمصنع في

الدول الرأسمالية من حيث التنظيم. وكذلك تظهر جميع الدلائل، أن العامل ليس أكثر إنجازاً وكذلك المديرين. ويصدق الشيء نفسه على تجربة يوغسلافيا في سيطرة العامل مباشرة على الأعمال الحرة الفردية، وملكية العامل للمصنع مباشرة أو ملكية التعاونيات وغير ذلك .

ونحن نعرف الآن إدارة النظرية x جيداً. فماذا لو وضعنا بدلاً عنها - أو يبدو ذلك - شيئاً من باب التخمين والتأمل . بالتأكيد سيكون من الحكمة الاحتفاظ بروح النظرية x بعد استبدال الواقع جديدة بالواقع القديمة الخاصة بالخوف والمال. وما نحن بحاجة إليه هو إيجاد المعادل التنظيمي لحرك الجازولين الذي حل محل الحصان - مع الاحتفاظ بالعربة ذات العجلات .

وليس المديرين وحدهم يطرحون هذا السؤال. وربما كانت الاتحادات العمالية أكثر شغفاً بالإبقاء على ميكال النظرية x . إذ أن الاتحادات لها مصلحة في العلاقة القهرية بين السيد والخادم في النظرية x . فإذا لم يكن هناك سيد فماذا يكون دور الاتحاد إذن؟ كذلك تستمد القيادات العمالية اعتدادها بنفسها وإحساسها برسالتها من مناهضتها للنظرية x وتعرف كيف تتصرف تحت مظلتها وتحدث بأحاديثها البلاغية .

وعندما بدأ شباب العمال يتحدثون في جنرال موتورز عن تعديل خط التجميع كي يناسب الطبيعة البشرية، لم تصدر المعارضة الشديدة من إدارة جنرال موتورز، ولكن المعارضة جاءت من قيادات عمال السيارات المتحدين التي أصرت على الكلام من المال والمعاشات وساعات الراحة والراحة فيما بين ساعات العمل وغير ذلك . أي أن زعماء عمال السيارات المتحدين أصروا - ضد رغبة الأعضاء - على الاحتفاظ بإدارة النظرية x وتعزيزها من جانب الشركة .

ويبدو أن البحث عن مجموعة جديدة من النوافع التي يمكن إحلالها محل الجزرة والعصا القديمتين ليس معقولاً فحسب بل مغرٍ. وإحلال مثل هذه النوافع تقدم للمديرين على شكل «تحكم سيكولوجي مستثير» جديد .

إن أغلب - إن لم يكن كل - الكتاب المحدثين في علم النفس الصناعي يعلنون ولاهمهم

للنظرية لا يستخدمون الاصطلاحات مثل «تحقيق الذات»، و«الابتكار»، و«الفرد الكامل». ولكن ما يكتبونه ويتكلمون عنه هو التحكم والسيطرة من خلال المناورة النفسية، وقادهم إلى هذا افتراضاتهم الأساسية وهي على وجه الدقة افتراضات النظرية X : إن الإنسان ضعيف وعليل وغير قادر على رعاية نفسه، وهو ملئ بالخوف والقلق والعصبية والمثبطات، ولا يريد الإنجاز بالفعل بل يريد الإخفاق. ولهذا يريد أن يخضع للسيطرة. وهو يريد بالفعل ، من أجل مصلحته، أن يكون تحت السيطرة لا بالخوف من الجوع وحوافز المكافآت المادية، ولكن من خلال خوفه من الاغتراب النفسي، ومن حوافز «الأمن النفسي» .

إنى أعرف أنني أشرح الأمور بتبسيط كبير، وأقوم بتجميع عديد من المعالجات تحت بند واحد، ولكنها كلها تشترك في نفس الافتراضات الأساسية للنظرية X، وكلها تؤدي إلى النتائج نفسها. إن سيطرة الرئيس أو المدير أمر ممكن كما أن سيطرة الرئيس أو المدير لاتعتبر أنانية منه، بل هي أيضاً في صالح العامل. ومع ذلك ، يحتفظ المدير بالسيطرة على العمال باعتبار رئيسهم عندما يصبح خادماً نفسياً لهم .

إن هذا الكلام هو الفكر الحر المستتير ، في حين تدان طريقة الجزرة والعصا القديمة على أنها طريقة تحكمية قهرية (ويدينها علماء النفس من هذا المنطلق) ومع ذلك تظل استبدادية. وفي ظل هذا السماح السيكولوجي، يحل الإغراء محل الأوامر. وهؤلاء الذين لا يقنعهم الإغراء يعتبرون مرضى وغير ناضجين أو في حاجة إلى علاج نفسي للتكيف مع الأوضاع وتحل المناورة النفسية محل جزرة المكافآت المادية. ويحل الاندماج، مثل استغلال المخاوف الفردية وقلق الاحتياجات الشخصية محل الخوف القديم من العقاب أو فقد العمل.

وهذا يشبه، على نحو مدهش، نظرية فيلسوف القرن الثامن عشر عن الطاغية المستتير. وكما هو الحال في المنظمة الحديثة في الوقت الحاضر، فإن الثراء والتعليم – في هذه الحالة، الثراء وظهور التعليم في الطبقة الوسطى يهددان بحرمان صاحب السلطة من العصا والجزرة . وكان الطاغية الفيلسوف المستتير يريد الاحتفاظ بالسلطة المطلقة عن طريق استبدال الإغراء والعقل والتنوير بالوسائل القديمة – وكله في صالح الرعايا بالطبع .

إن الطغيان النفسي، سواء كان مستتيراً أم خلاف ذلك، يعتبر سوء استخدام لطم

النفس. فالهدف الرئيسى من علم النفس هو اكتسابه نظرة فاحصة فى داخل النفس والسيطرة عليها . لقد كان ما نطلق عليه الآن اسم العلوم السلوكية يطلق عليه أصلاً اسم العلوم المعنوية، وكان المبدأ الأساسى فيها «اعرف نفسك». ويعد استخدام علم النفس فى التحكم والسيطرة وتحريك الآخرين تدميراً ذاتياً وسوء استخدام للمعرفة، كما أنه شكل بغيض للاستبداد. كان سيد الأمس يكفيه التحكم والسيطرة على جسد العبد .

ونحن لا يعنينا هنا الاستخدام السليم لعلم النفس ولا تعيننا الأخلاقيات أيضاً، إلا أننا نسأل: هل يمكننا الاحتفاظ بهيكل النظرية x من خلال الاستبداد النفسى؟ وهل سينجح الاستبداد النفسى؟

ويجب أن تكون للاستبداد النفسى جانبية خاصة فى نظر المديرين. فهو يمنحهم الفرصة للتصرف بالطريقة التى كانوا يستخدمونها من قبل، وكل ما يحتاجونه اكتساب مفردات لقوية جديدة وهذا يشبع غرورهم. ومع ذلك، ففى حين يقرأ المديرين كتب علم النفس فى نهم كبير، ويحضرون الحلقات الدراسية فى علم النفس نجدهم يخجلون من تجربة النظرية x السيكلوجية الجديدة .

يظهر المديرين مواهب عميقة فى المكر، فالاستبداد النفسى لم يعد ينجح أكثر من نجاح الاستبداد المستتير فى المجال السياسى منذ منتهى عام - والسبب نفسه. فقد كان يستدعى عبقرية هائلة من قبل الحاكم. وطبقاً لأراء علماء النفس، فإنه يجب أن تكون للمدير رؤية ثاقبة فى كل أنواع الأفراد. وعليه أن يكون متحكماً فى جميع الأساليب السيكلوجية، وأن يكون مندمجاً مع جميع مرفوسيه، وعليه أن يتفهم عدداً لا نهائياً من الشخصيات الفردية، ومن الاحتياجات السيكلوجية الفردية، والمشاكل السيكلوجية للأفراد. وبعبارة أخرى، يجب على المدير أن يكون طليعاً بكل شئ . إلا أن معظم المديرين يجدون أنه من الصعب معرفة ما يحتاجون معرفته، فى مجال خبرتهم المباشرة، سواء كانت معالجة الحرارة أم حسابات تكاليف أم جدولة .

ومن غير المعقول أن نجد عدداً كبيراً من الأفراد لهم قوة الجذب أو الجاذبية فهذه الصفة الفريدة لا يتمتع بها إلا قلة من الناس .

ويجب على المديرين أن يعرفوا أكثر عن البشر. وعلى الأقل ، عليهم أن يعرفوا أن البشر يتصرفون كبشر، وما يعنيه هذا الأمر. وقبل كل شيء، عليهم أن يعرفوا كل شيء عن أنفسهم، لأن أغلب المديرين يركزون على عملهم أكثر مما يركزون على أنفسهم. ومع ذلك، فإن أي مدير - مهما كان عدد الحلقات الدراسية السيكلوجية التي استمع إليها - يحاول ممارسة الاستبداد النفسي، سيكون هو أول ضحية له، وسوف يتعثر، ويوقع الضرر بالأداء .

إن العلاقة في العمل تقوم على الاحترام المتبادل. ويعتبر الاستبداد النفسي موضع الازدراء - بل أكثر ازدياء من النظرية x. فهي لا تعتبر أن الأفراد كسالي ويقاومون العمل فحسب، بل تعتبر أن المدير يتمتع بالصحة في حين يعتبر كل الأفراد الآخرين مرضى. وتفترض أن المدير قوى وكل الآخرين ضعفاء. وتفترض أن المدير يعرف في حين الكل يجهل. وتفترض أن المدير على حق دائماً وأن الباقين أغبياء، وكلها بالطبع افتراضات العجرفة والسخف .

وعلاوة على هذا، فالمدير عالم النفس سوف يقوض سلطته الشخصية. وهناك، بلا ريب، حاجة للرؤية النافذة والمساعدة والمشورة السيكلوجية. وهناك حاجة إلى مداوى الأرواح ومعزى المكروب. إلا أن العلاقة بين المداوى والمريض، وبين الرئيس والمرؤوس، علاقات مختلفة وخاصة. إذ لكل منها خواصه المتكاملة، لأن نزاهة المداوى تكمن في خضوعه لمصالح المريض. أما نزاهة المدير فتكمن في خضوعه لمطالب المهمة المشتركة. وفي كلا النوعين من العلاقات توجد الحاجة إلى السلطة، ولكن لكل منها أساساً مختلفاً للسلطة. إن المدير الذي يتظاهر بأن احتياجات المرؤوسين الشخصية مثل المطف وليس الحاجات الموضوعية للمهمة هي التي تحدد الإجراء الواجب اتخاذه، لن يكون مديراً ضعيفاً فحسب بل إن أهدأ، لن يصدق. وكل ما يفعله هو أنه سيدمر نزاهة العلاقة ومهابتة الشخصية وعمله .


إن الاستبداد النفسي المستتير بما يتطلبه من الأعداد غير المحدودة من العبارة لشغل المراكز الإدارية وبما فيه من التباس بين سلطة المداوى وسلطة المدير وبوره، لن يتمكن من تقديم ما وعد به: وهو الحفاظ على النظرية x في حين يحاول استبدالها .

والآن ماذا يمكن أن ينجح؟

لن نقول ببساطة إنها نظرية y التي نادى بها ماكجريجور . فالمدير عليه أن يفترض مع النظرية y أن هناك عدداً كبيراً من الأفراد في قوة العمل لديهم الرغبة في الإنجاز، وإلا فإن الأمل ضئيل. ولحسن الحظ، فالدليل يدعم بشدة هذا الافتراض. وعلى المدير أن يقبل حقيقة من صميم عمله بأن عليه أن يجعل العمل والعامل منجزين. وعليه أن يكون راغباً في قبول طلبات كبيرة من نفسه ومن جديته ومن فعاليته. ولكن المدير عليه ألا يفترض - كما تقول النظرية y - أن الأفراد سيقومون بالعمل وسينجزونه، إذا أُتيحت لهم الفرصة بذلك. إن الأمر يتطلب المزيد حتى نجعل الفرد السليم القوى يتحمل عبء المسؤولية. إن الهيكل الذي نحتاجه لا يمكن أن يعتمد على دفع الأفراد للعمل، فلم تعد الجزرة أو العصا تصلح لهذا الأمر بعد اليوم، ولكن هذا الهيكل يجب أن يمدنا بالبديل عن الضعفاء من الأفراد، وأيضاً بالبديل لما تتطلبه النظرية y من تأمين للأوامر وضمان رعاية الأفراد .

إذاً، ماذا سيكون شكل هذه المنظمة؟ وكيف ستعمل؟ من حسن حظنا أننا لن نحتاج إلى التأمل. إن مثل هذه المنظمات - وإن لم تكن أمثلة على النظرية y - فإنها موجودة ويمكن فحصها .

## قصص النجاح : اليابان وزيـس وأى بى إم

 الهندسة الصناعية باليابان - التدريب المستمر : زن Zen ضد كونفوشيوس Confucius - التوظيف مدى الحياة - ولكن العمل المرـن مكلف - لكل حسب حاجته : نظام الفائدة - نظام الأب الروحي - المسئولية المتجهة إلى أعلى - إنست آبي ومعامل زيـس للبصريات - قصة أى بى إم - الدروس المستفادة - ليست الإدارة المتساهلة ولكن المسئولية المنظمة .

إن تاريخ العمل والعمال فى عمومـه ليس تاريخاً سعيداً ، إلا أن هناك استثناءات هامة . فكتيراً ما نجد إحدى المنظمات أو إحدى الفترات، يقدم العمل فيها إنجازاً وأداءً . والحالة العادية لهذا، هى حالة الطوارئ القومية ، التى يرى العامل فيها نفسه مشتركاً فى قضية كبرى . وقد حدث هذا ، مثلاً، فى بريطانيا فى الأشهر التى تلت الانسحاب من نـكركـه وحدث الشىء نفسه فى الولايات المتحدة خلال الحرب العالمية الثانية ولكن على نطاق أضيق، إن الوطنـان لم يتغيرا، ولم يتغير الرؤساء بحيث أصبحوا أكثر ذكاءً أو أكثر إنسانية، إلا أن حالة الرضا عن العمل تغيرت تماماً، إلا لفترة قصيرة .

وتبرز الأمثلة أن هذا ممكن الحدوث دون طارئ قومى، ودون أى دافع خارجى .

فقد دفع روبرت أوبين عماله للإنجاز في مصنع النسيج الذي أنشأه في لانارك باسكتلندا منذ 150 عاماً مضت ، ولم يَقم بأي عمل ثوري في تنفيذ هذا العمل .

كما أن هناك استثناءات مثيلة نجدها في الصناعة الحديثة . وأهمها - بسبب النجاح الذي حققته في التنافس الاقتصادي على مستوى العالم - هو تنظيم اليابان للعمل والعمال .

ولأول وهلة، يبدو أن لا شيء يشبه الحد الأقصى للنظرية X من المكتب أو المصنع الياباني . واليابان ليست دولة متساهلة بل صارمة جداً ، وطريقتها في إدارة العمل والعمال غير مرنة بالمرّة . ولكنها تختلف بشدة عن أي طريقة أخرى نعرفها سواء كانت صارمة أو مرنة، وسواء كانت طريقة أوتوقراطية أو ديمقراطية . وفي الوقت نفسه، فإن طريقتها ليست طريقة تقليدية عتيقة . لقد وجدت أكثر ملامح النظام الياباني في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن، وصارت تستخدم في المنظمات الحديثة الضخمة . وكانت القوة الدافعة هي استيراد الإدارة العلمية التي وضعها تايلور والتي بدأت حوالى 1920 .

ويستخدم المهندسون الصناعيون في الصناعة اليابانية نفس الطرق والأنوات والأساليب التي يستخدمها الغرب في دراسة وتحليل العمل - إلا أن المهندس الصناعى الياباني لا ينظم عمل العامل . وعندما يصل ذلك المهندس إلى النقطة التي يفهم فيها العمل، يقوم بتحويل التصميم الخاص بالوظائف إلى مجموعة العمل نفسها . ويبدأ المهندس الصناعى بالفعل في العمل مع الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ العمل قبل الانتهاء من تحليله للعمل . وسوف يدرس العمل تماماً كما يفعل نظيره في الغرب . إلا أنه يقوم، في دراسته، باستمرار باستخدام قوة العمل نفسها كمورد له . وعندما يفرغ من تحليله للعمل، تتم عملية التركيب بواسطة قوة العمل نفسها . ويستمر المهندس الصناعى في أنشطته ولكنه يفعل ذلك «مساعداً» لمجموعة العمل وليس كخبير تحليلي خارجي .

كما أن العامل الياباني يتخذ المسؤولية الكاملة لتحسين معداته . فالمعدات في الصناعة الحديثة يصممها مهندسون، إلا أنه عندما تقدم ماكينة جديدة أو عملية جديدة للعمل لأول مرة، نجد أن العمال يقومون بدور فعال في عمليات التضبيب النهائية للماكينة، وفي الترتيبات النهائية لها ، وكذا في طريقة استخدامها هي وأنواتها . وفي كثير من



الأعمال نجد أن قوة العمل قد تشترك أيضاً في تصميم الماكينة ، وتعمل كمورد للمعلومات للماكينة أو لمصمم العملية .

## زن ضد كونفوشيوس

إن الطريقة التي تدفع العامل الياباني إلى تحمل المسؤولية في العمل، وفي الأدوات هي ما يسميها اليابانيون «التدريب المستمر». فكل موظف هناك من أدنى السلم الوظيفي إلى أعلى مستويات المديرين يستمر في عملية التدريب كجزء منتظم من عمله حتى خروجه للتقاعد. فالاجتماع الأسبوعي الخاص بالتدريب يعتبر جزءاً منتظماً وله جداول من عمل أي فرد. وهذه الاجتماعات لا يديرها، كقاعدة، مدربون ولكن الرجال أنفسهم وملاحظيهم. أما الأفراد الفنيين مثل المهندسين الصناعيين فيمكنهم الحضور، ولكنهم لا يديرون الاجتماع، إنهم يوجدون المساعدة وللإدلاء بالمعلومات وبالنصيحة ولكي يتعلموا هم أنفسهم أيضاً .

إن هذه الاجتماعات الخاصة بالتدريب لا تركز على مهارة معينة، بل يحضرها جميع الرجال في عمل ذي مستوى معين يعطى لهم، كما أنها تركز على جميع الأعمال في داخل الوحدة. فمجموعة التدريب التي يحضرها كهربائي المصنع ، يحضرها أيضاً العامل الذي سيقف على الماكينة في المصنع نفسه، وكذا الفرد الذي سيقوم بتركيبها وصيانتها، وعامل النظافة في المجموعة، وأيضاً جميع ملاحظي العمال في داخل مجموعة العمل هذه، فالتركيز هنا على عمل المصنع ككل وليس على عمل هذا الرجل أو ذاك .

وبالطريقة نفسها، من المتوقع تدريب الحاسب - أو جعله يعتاد على حضور اجتماعات التدريب الخاصة بمجموعة مكتبه ومن خلال دراسات بالمراسلة وطلقات دراسية أو تكملة دراساته على كل وظيفة من الوظائف المهنية المطلوبة في الشركة مثل شئون العاملين والتدريب والمشتريات .

لقد أبلغني رئيس إحدى الشركات الكبيرة ذات مرة أنه لن يستطيع مقابلاتي بعد ظهر أحد الأيام لأنه كان مزمعاً أن يحضر اجتماعاً لشركته للتدريب على اللحام، باعتباره طالباً وليس مشرفاً أو معلماً، وهذا أمر غير طبيعي. ويعتبر رئيس الشركة الذي يتلقى بكرة دراسية بالمراسلة في برمجة الكمبيوتر أمراً شائعاً. أما موظف شئون الأفراد الضاب فممن

الطبيعى أن يشترك فى مثل هذه النورات .

ويمكن وراء هذا مفهوم مختلف تماماً عن المفهوم السائد فى الغرب بشأن الغرض من التعلم وطبيعته، ويختلف أيضاً عن التقليد الصينى. إن المفهوم الصينى ، الذى يشارك فيه الغرب ، يفترض أن الغرض من التعلم هو تأهيل النفس لعمل كبير مختلف وجديد. ويعبر عن طبيعة التعلم بمنحنى بيانى للتعلم. وفى خلال فترة زمنية محدودة يبلغ هذا الطالب مستوي من البراعة يظل فيه إلى الأبد .

ويطلق على المفهوم اليابانى «طريقة زن» ، والغرض من التعلم فيها هو تحسين حالة الفرد الشخصية، فهى تؤهل الفرد للقيام بمهام عمله الحالى برؤية أرحب على نحو مستمر وبكفاءة متزايدة باستمرار، وبمطالب متزايدة من شخصه. فى حين نجد أن هناك منحنى بيانياً فى الطريقة اليابانية، إلا أننا لا نجد فيها مستوى ثابت أو أخير. فاستمرار التعلم يوصل إلى نقطة خروج، أى إلى منحنى تعلمى آخر يصل بالفرد إلى مستوى جديد أعلى، ثم إلى نقطة خروج أخرى .

إن كل ما تعلمناه عن التعلم فى هذا القرن يشير إلى أن مفهوم زن هو المفهوم الصحيح، وأن المفهوم الكونفيوشى أو الغربى، عائق فى سبيل التعلم الحقيقى .

إن التدريب المستديم يعطى العامل معرفة عن أدائه ومستوياته، وفى الوقت نفسه عن نشاط زملائه الذين فى مستواه. وهى طريقة تخلق عادة النظر فى «عملنا» فهى إذن تخلق مجتمعاً من العمل والعمل .

إن المؤسسات اليابانية تعتبر مؤسسات مقسمة تقسيمياً صارماً إلى إدارات وقطاعات بدرجة أكبر من أغلب المؤسسات الغربية، ولو أنها أقل صرامة من المنظمات السوفيتية ذات البيروقراطية العالية. وتتاضل الإدارات فى اليابان بضرارة من أجل وحدتها الإقليمية، ولديهم أعلى الضبرات فى «بناء الإمبراطورية». ومن المتوقع أن يكون الفرد فى إحدى الإدارات على درجة كبيرة من الولاء لإدارته. ومع ذلك، يعمل الموظف هناك إلى النظر فيما وراء حدود تخصصه وإدارته ، وهو يعلم ما يدور فى كل مكان. ويعلم عن عمل الآخرين، ولو أنه لم يقد بهذه الأعمال على الإطلاق، وهو يرى عموم إدارته ، ويتوقع

منه أن يهتم بأداء كل عمل في عموم إدارته ، لأنه سيتمكن بالتالى من رؤية مكانه في التنظيم ومعرفة حجم إسهاماته .

وفى النهاية، فإن التدريب المستمر يوجد قابلية لاستقبال كل ماهو جديد ومختلف، وكل ماهو مبتكر وأكثر إنتاجية. ويكون التركيز فى هذه الاجتماعات التدريبية .. دائماً على ممارسة العمل بطريقة أفضل، وبطريقة مختلفة وبطرق جديدة .

تولد الاجتماعات التدريبية ضغوطاً على المهندسين الصناعيين. ففى الغرب، يبدأ المهندس الصناعى عمله، وهو يفترض مقاومة من جانب الموظفين لطريقة معالجته لأى موضوع سواء فى العمل المكتبى أو اليدوى. وفى اليابان يشكو المهندس الصناعى من أن الموظفين يتوقعون ويطلبون منه الكثير .

إن الالتزام بالتدريب المستمر يجعل قوة العمل فى المؤسسة اليابانية على استعداد لاستقبال التغييرات والابتكارات بدلاً من مقاومتها . وفى الوقت نفسه، يقوم هذا التدريب بتعبئة الخبرة والمعرفة لدى الموظف لتوجيهها إلى التطور البناء .

وقد كانت هناك مشكلة رئيسية ودائمة فى دراسة الرضا عند الموظفين فى الغرب، وهى أن هناك نوعين من عدم الرضا : عدم رضا إيجابى وعدم رضا سلبى. فهناك شكوى من الإحباط والتعسف ورفع معدلات الإنتاج وضالة المرتب وظروف العمل السيئة، وهى كلها حالات عدم رضا سلبى. أما عدم الرضا الإيجابى فكان ينحصر فى الضيق من طرق العمل السقيمة، والرغبة فى عمل الأفضل والمطالبة بإدارة أفضل وأذكى وأكثر تنظيماً. ويعبىء التدريب اليابانى المستمر حالات عدم الرضا الإيجابية هذه ويجعلها منتجة .

### التوظيف مدى الحياة

تختلف الطريقة اليابانية، كما يعرف الجميع، فى مدخلها إلى الاقتصاد عن أى دولة أخرى. ولقد سمع الجميع عن التوظيف مدى الحياة فى اليابان. وتضمن الأغلبية من العمال اليابانيين، على الأقل فى الاقتصاد اليابانى الحديث (أى المؤسسات التى بدأت بعد عام 1867 وجميع المؤسسات الحديثة الأخرى مثل الإدارات الحكومية) وظيفة بمجرد الالتحاق بالعمل عند أحد المستخدمين . وفى الوقت نفسه، لا يمكنهم ترك هذا العمل للانضمام إلى

مستخدم آخر. إن كلاً من الموظف وصاحب العمل مرتبطين ببعضهما، إلا أن هذا الأسلوب يعميل إلى الانقراض. ولقد أدى نقص الأيدي العاملة - خاصة بين الشباب من عمال الصناعة - إلى كثير من معارضة الأفراد له. وقد اكتسب كثير من الأفراد الفنيين المدربين تدريباً عالياً - مثل المهندسين وعلماء الطبيعة والكيميائيين - قدرة كبيرة على الحركة. بيد أن المستخدم الياباني الكبير مازال لا يستطيع عادة فصل أو إبعاد أى موظف ما لم يكن هناك ضرورة قصوى .

ولهذا فإن الخوف من فقدان العمل لأسباب اقتصادية عادية أو بسبب التغييرات التكنولوجية أو بسبب تعسفى لا يوجد فى اليابان إلى حد كبير . إلا أن هناك خوفاً سيطر على النظام اليابانى، وهو الخوف من فقدان العضوية فى مؤسسة التوظيف. ففي التقاليد اليابانية، لا يوجد مكان لأى فرد يقف وحده دون ولى أو سيد. ونظراً لنظام الأقدمية فى الأجور، فإن الفرد لا يستطيع، كقاعدة ، أن يجد وظيفة إلا على المستوى الأدنى أى عند بدء التعيين . ومن ثمة، فإن أى شخص عاطل بعد سن الثلاثين يكون غير صالح للاستخدام من الناحية العملية. وهذا يخلق خوفاً كبيراً من التبعات الناتجة عن سوء السلوك الشخصى، مثل الضغط الهائل من أجل التكيف فى العمل. كما أنه يخلق خوفاً كبيراً من ضياع الشركة نفسها، الأمر الذى يدفع اليابانيين إلى الذهاب إلى أبعد الحدود للاحتفاظ بالمركز التنافسى لمستخدمهم، سواء كان المركز التنافسى للعمل الحر فى السوق أم المركز التنافسى لإحدى الإدارات الحكومية فى الصراع المستمر للسياسة اليابانية .

ولقد وصل الخوف من الفصل إلى أننى حد فى النظام اليابانى. وعلى هذا النظام أن يعمل دون العصا المستخدمة فى النظرية X، كما أن عليه أن يعمل دون جزرة المكافآت الاقتصادية. لقد ارتبط الأجر بطول مدة الخدمة خلال النصف الثانى من هذا القرن (أساساً فى المؤسسات الحديثة)، وذلك فيما عدا مجموعات صغيرة من مديرى الإدارة العليا، وبعد سن 45 عاماً تقريباً. والأجر الأول (أى أجر التعيين) موحد فى الشركة بالنسبة للفئات الثلاث التى تنقسم إليها قوة العمل فى التقليد اليابانى - عمال يويون وموظفون مكتبيون ومديرون. وسن النخول موحد أيضاً، وهو على التوالى سن 15 عاماً و18 عاماً و22 عاماً. ويكون التدرج فى الأجر والمراكز تلقائياً، ويكون حتى سن التقاعد بالنسبة للعمال اليويون وموظفى المكاتب، وحتى سن 45 عاماً بالنسبة للمديرين. فالمرتب والمركز يتوقفان على طول مدة الخدمة .

## ولكن العمل المرن مكلف

قد يقول أغلب الغربيين، إن النظام اليابانى لا يصلح إلا إذا كانت مستويات الأجور منخفضة للغاية. إن النظام اليابانى، هكذا يبدو فى عين الغرب، لابد أن يصل إلى تكاليف عمل ثابتة وغير مرنة كلية. إلا أن اليابان لديها حقاً مرونة تثير الدهشة فى تكاليف العمل .

وثمة تفسير بسيط لهذا يتمثل فى وجود قوة عمل مؤقتة يمكن تنحيثها عن العمل دون سابق إنذار، فالنساء كلهن يعتبرن تقريباً عاملات مؤقتات، لأن القليل جداً من النساء المتزوجات يعملن فى اليابان، باستثناء المزارع ومتاجر بيع التجزئة الصغيرة، أى العمل قبل الحديث. وفى الأعمال اليابانية التقليدية مثل صناعات الورش القديمة لإنتاج اللاكيه والفخار والحزير، لا يكون العمال فيها دائمين غالباً، بل يكونون دائماً مؤقتين، ويدفع أجورهم بالساعة. إلا أن قوة العمل المؤقتة أخذت فى التقلص بسرعة فى اليابان، وفى الصناعات الحديثة لا يوجد العمل المؤقت إلا للعاملات من النساء. ومع ذلك، فإن تكلفة العمل هناك بعيدة تماماً عن الثبات، ولقد أنشئت مرونة تكلفة العمل حتى تمثل أدنى تهديد لوظيفة العامل وأمن دخله .

وفى الواقع، تستطيع معظم الشركات اليابانية الكبيرة أن تقوم بتنمية نسبة كبيرة من قوة العمل بها بعيداً عند ركود العمل، بدرجة أكبر مما يستطيعه الغرب. إلا أنهم يقومون بهذا بطريقة تحمى الموظفين الذين يحتاجون إلى دخولهم، ويقع عبء هذا التعديل على عاتق القادرين الذين لهم دخول بديلة يعتمدون عليها .

إن الأمر الذى يجعل تكلفة العمل لديهم أكثر مرونة عنها فى معظم الدول والصناعات فى الغرب هو نظام التقاعد (وربما يجب أن يسمى نظام الالتقاعد). فهذا النظام يعمل بطريقة عبقرية للغاية، وهى إيجاد توافق بين حاجة العامل إلى العمل وضمانات الدخل وبين حاجة الاقتصاد إلى تكاليف عمل مرنة .

إن التقاعد فى اليابان يحدث فى سن 55 عاماً - بالنسبة لجميع الأفراد فيما عدا الذين يصبحون فى سن 45 عاماً أعضاء بالإدارة العليا وليس من المتوقع تقاعدهم عند أى

سن محددة. ففي سن 55 عاماً من المفروض على الكل أن يتقاعد، سواء كان أحد عمال النظافة أم أحد مديري الإدارات. وعادة يحصل الفرد على مكافأة خدمة تعادل مرتبه الكامل لمدة سنتين. (وكثير من الشركات التي تدعمها الحكومة بقوة تقوم الآن بتقسيم دفعات معاش إضافي، وإن كانت هذه الدفعات مازالت منخفضة جداً بالمستويات الغربية).

ومع اعتبار أن توقع العمر في اليابان يصل الآن إلى المستويات الغربية تماماً، بحيث أصبح من المتوقع أن يعيش معظم الموظفين إلى سن السبعين أو أكثر، فإن هذه المكافأة الخاصة بإنهاء الخدمة ستكون غير كافية بالمرة، غير أن أحداً لا يسمع سوى قليل من الشكوى عن خطورة مصير التقاعد. والأمر المثير للدهشة هو أننا نجد في كل مصنع أو مكتب أو بنك ياباني أناساً يعترفون بأنهم أكبر من 55 عاماً، وأنهم ما زالوا قائمين بالعمل، فما هو تفسير ذلك الأمر ؟ .

يتوقف الموظف في اليابان، سواء كان من ذوى الياقات الزرقاء أو البيضاء، عن العمل كموظف دائم في سن 55 عاماً ويصبح من العمال المؤقتين. وهذا يعنى أنه من الممكن الاستثناء عنه إذا لم يكن هناك مكان شاغر أو لم يكن هناك عمل كاف. فإذا كان هناك عمل كاف - وهو الأمر الذى حدث من عام 1950 حتى الآن - فإنه يبقى في عمله، وغالباً مايقوم بالعمل نفسه الذى كان يقوم به، وجنباً إلى جنب مع الموظف الدائم الذى كان يعمل معه لسنوات طويلة. إلا أنه يحصل على ثلث المرتب الذى كان يحصل عليه قبل تقاعده.

إن التحليل المنطقي لذلك أمره سهل. وهو كما يراه الياباني، أن يجد المرء شيئاً يركن إليه بعد تقاعده، وهو معاش العامين. وهم يعترفون بأن هذا لا يكفى لإبقاء الفرد على قيد الحياة لمدة خمسة عشر عاماً أخرى أو نحو ذلك. إلا أنه عادة ما يقدم له سنداً على الحياة في حالة نشوب فترة حرجة. وبما أنه لم يعد يعول أطفالاً أو آباء في مثل هذا السن، فإن احتياجاته ستكون أقل بكثير عما كانت عليه عندما كان في سن الأربعين مثلاً، وربما كان حينذاك يعول أولاده ووالديه .

إذا كنت أهدف من وراء هذا إلى وصف نظام الاستخدام الياباني، فإننى سأضطر إلى الحديث عن تفاصيل معقدة، مثل تور المكافأة نصف السنوية. ولكننى أهتم فقط بما

يمكننا نحن في الغرب الاستفادة به من اليابانيين. وبالنسبة لنا، فإنني أعترف بأن الفائدة الرئيسية من النظام الياباني هي الطريقة التي يرضى بها مطلبين متناقضين، وهما (1) العمل وتأمين الدخل ، (2) قوة العمل المرنة القابلة للتكيف وتكاليف العمل .

في الخمسة والعشرين عاماً الأخيرة في الغرب، حصل الموظفون على دخول قد تجاوز ما يحصل عليه العامل الياباني طوال مدة خدمته. فهناك مثلاً تعويض البطالة الإضافي الخاص بصناعات إنتاج الجملة في الولايات المتحدة، الذي يضمن للعامل المنتسب للنقابات معظم مرتبه حتى في أثناء الاستغناء عنه لمد طويلة. ويمكن القول بأن تكاليف العمل في صناعات الإنتاج الكبير بالولايات المتحدة، أكثر ثباتاً من تكاليف العمل باليابان، رغم أن الإدارات الأمريكية يمكنها بسرعة تعديل عدد العمال في العمل طبقاً لسريان العمل، وهو على نقيض الممارسة اليابانية الخاصة بالاحتفاظ بالوظائف للموظفين الدائمين، بغض النظر عن ظروف العمل. ونجد أيضاً ازدياداً في الشروط الخاصة بالتقاعد المبكر في صناعات الإنتاج بالجملة التي تقع تحت إشراف النقابات العمالية. مثل تلك الشروط التي صيغت في خريف عام 1970 في عقد صناعة السيارات الأمريكي .

وما زال الاستغناء عن الموظفين الخاضعين للنقابات العمالية في الغرب يسير طبقاً للأقدمية، إذ يخرج الأقل أقدمية أولاً. ونتيجة لذلك فإننا نقدم أقل ضمانات الوظائف والدخول للأفراد الأكثر احتياجاً إلى الدخول التي يمكن التكهّن بها ، ألا وهم أرباب العائلات الشابة (الذين يعولون آباءً أيضاً). وحيثما يكون هناك تقاعد مبكر، فإن هذا يعني أنه يتعين على العامل أن يقرر التقاعد نهائياً. وبمجرد اختياره التقاعد المبكر، فإنه يخرج من قوة العمل ولا يحتمل أن يقوم أى مستخدم بإعادة استخدامه . وبإيجاز، فإن قوة العمل في الولايات المتحدة (وبحدث الشيء نفسه في أوروبا) ينقصها الشمور بالأمن الوظيفي والاقتصادى، وهو الأمر البارز الذي يمتاز به المجتمع الياباني .

إن الغرب يدفع كثيراً في سبيل الحفاظ على الدخول، وقد فرضنا جموداً شديداً على أنفسنا فيما يختص بتكاليف العمل، إلا أننا لم نحصل من هذه الممارسات إلا في القليل من الفوائد الملموسة. كما أننا لا نحقق الأمان النفسي الذي يعتبر مقسماً في المجتمع الياباني، ألا وهو الاعتقاد الراسخ بأن الرجل في سن العمل، لا يجب أن يقلق

بخصوص عمله أو دخله، إلا أننا في الغرب نجد الخوف: فالشباب يخاف مغبة الاستغناء عنهم مبكراً، عندما تصل احتياجات أسرهم الاقتصادية إلى ذروتها، ويخشى الأفراد الأكبر سناً من فقدان وظائفهم في الخمسينيات من العمر حين يكونون في سن لا يسمح باستخدامهم في مكان آخر .

وفي النظام الياباني توجد ثقة في المجموعتين العمريتين . فالشباب يشعرون أنهم قادرون على التطلع إلى عمل مأمون ودخل مطرد الارتفاع، في حين يشب أولادهم عن الطوق. ويشعر الرجال الأكبر سناً أنهم لا يزالون مرغوباً فيهم وأنهم مفيدون، ولا يمثلون عبئاً على المجتمع .

وعملياً، لا يعتبر النظام الياباني أكثر كمالاً من أى نظام آخر، إذ نجد فيه كثيراً من الظلم وعدم الإنصاف. فالشباب، وبخاصة الشباب المؤهل المدرب تدريباً عالياً، يحصلون على أجور شديدة الانخفاض للدرجة التي يضطرون فيها إلى تأجيل زواجهم، والبداية في تكوين أسرة إلا بعد ثماني أو عشر سنوات من الخدمة. والشباب في الواقع تآثر ضد الإعانات المالية المفروضة للعمال الأكبر سناً، التي يقوم نظام الدفع الياباني بفرضها على الشباب. ورغم الفارق الظاهر في الأجر المدفوع لكبار السن، فإن معاملة من يتجاوزون الخامسة والخمسين من العمر لا ترضى أحداً . وكثيراً ما يقومون فريسة للاستغلال بلا رحمة وبخاصة في الورش الصناعية الصغيرة التي كانت في اليابان في عهد ما قبل الصناعة ، وفي عدد كبير من خدمات الأعمال الحرة الصغيرة. إلا أن المبدأ الأساسي الذي وضعه اليابانيون - لا بالتخطيط المنطقي، بل بتطبيق المفاهيم اليابانية التقليدية والخاصة بالالتزام المتبادل للاستخدام واقتصاديات العمل - يبدو أن له معنى أكثر، وأثراً أكبر من الحلول الجزئية المكلفة التي استخدمناها في الغرب، والتي لا تحسم المشكلة في حد ذاتها. ويمكن القول، من الناحية الاقتصادية، بأن لدينا أمناً أكبر في نظامنا - ونحن بالتأكيد ندفع كثيراً فيه. ومع ذلك لم نحصل على ما ولده النظام الياباني، وهو الاقتناع بنفسى بالعمل وضمان الدخل .

### لكل حسب حاجته : نظام الفائدة

يتركز التحليل الغربي لليابان على الأجور التقية ، لأن الأجور في الغرب هي



العنصر الرئيسي، إن لم يكن: الوحيد لتكلفة العمل. إلا أن تكلفة العمل دون أجر في اليابان، كانت - لسنوات عديدة إن لم يكن لقرون - في نفس أهمية الأجور على الأقل. إن المزايا الإضافية في سبيلها إلى الاختفاء باليابان نظراً لارتفاع الأجور هناك، ولكنها مازالت تمثل جزءاً كبيراً من فاتورة تكلفة العمل الكلية. وبدرجة أكبر مما هي عليه في الغرب أو في النول الشيوعية، وهي في كثير من الصناعات تماثل في حجمها الأجور النقدية .

إن نظام المزايا في اليابان أمر غير مفهوم للأجنبي من أول وهلة؛ إذ لا يوجد لها نظام معين، فبينما نجد أن هناك بدل سكن في شركة من الشركات، نجد أن شركة أخرى تبني مساكن لعمالها، وفي ثالثة نجد أن الشركة لا تتخذ أي إجراء بشأن الإسكان. كما أننا نجد بدل تعليم في إحدى الشركات، في حين تقوم شركة أخرى بإدارة مدرسة خاصة بالشركة للنساء العاملات بها، تقوم بتدريس الأعمال الخاصة بالتقاليد للسيدة اليابانية مثل تنسيق الزهور، وشعائر تقديم الشاي، وحياسة الملابس، (والقليل من التخاطب باللغة الإنجليزية). وقد نجد شركة تقوم برعاية الأرامل والأيتام وأبناء أحد الموظفين المتوفين، وأخرى لا تعطى أي اهتمام لهؤلاء .

ونستطيع القول بأن هناك ثمة نظام في حقيقة الأمر: وهذا النظام يقوم بتشكيل المزايا طبقاً لحاجة المجموعات بداخل قوة العمل . فإذا استخدمت الشركة عدداً كبيراً من النساء الشابات اللاتي سيتزوج أغلبهن في القريب العاجل، فإننا نجد الاهتمام بمزايا التقاعد أو الرعاية الطبية غير ذي موضوع. ولكن تعليم مآثر السيدة المتزوجة له قيمة كبيرة. فإذا توفي موظف بشركة من الشركات، وترك أرملة معدمة وأطفالاً صغاراً، فإن الشركة تتولى مسئوليتهم. أما إذا كانت الأرملة موسرة وغنية، أو كان لها أخ غني، نجد أن الشركة لا تهرق نفسها بهذا الشأن، وبالتالي ليس عليها أي التزام .

إن نظام المزايا الياباني الأبوى إن يكون مقبولاً في الغرب، وكذلك غياب الحقوق والالتزامات الذي يقوم على أساس قانوني. وفي الحقيقة، هناك شك حول المدة التي سيظل فيها هذا النظام مقبولاً حتى في اليابان؛ وهناك ضغوط كبيرة من الرأي العام، ومن العمال

ومن الحكومة (والمدمش ألا يكون هناك ضغط من نقابات العمال)، لوضع نظام منهجي لهذه المزايا يعطى الموظف حقوقاً معروفة متوقعة .

ومع ذلك فالمفهوم الأساسى بأن تبنى هذه المزايا على أساس احتياجات الموظف، وبخاصة احتياجات مجموعات معينة من الموظفين - مثل العاملات صغيرات السن من النساء أو العمال كبار السن الذكور أو الموظفين الذين يعملون عائلات كبيرة أو الموظفين الذين شب أولادهم - مفهوم رئيسى للطريقة اليابانية لإدارة العمل والعمال .

### نظام الأب الروحى

إن بيت ميتسوى هو أقدم منشأة أعمال حرة ضخمة فى العالم، ويرجع تاريخه إلى عام 1637: أى قبل نصف قرن من تأسيس بنك لندن. كما أنه كان أكبر عمل تجارى فى العالم حتى قام الاحتلال الأمريكى لليابان بتقسيمه إلى شركات فردية. (وقد تصبح هذه الشركات بعد انضمامها لبعضها فى اتحاد متماسك مرة أخرى، من أكبر الشركات فى العالم) .

وفى خلال حياة هذه الشركة الذى يبلغ أكثر من ثلاثمائة عام، لم يكن لشركة ميتسوى رئيس تنفيذى ( المسمى باليابانية رئيس البانتو أى رئيس الكتبة) والذى لم يكن رجلاً فذاً وقائداً قوياً. إن هذا الإنجاز ليس له مثيل فى أى مؤسسة أخرى، سواء كانت الكنيسة الكاثوليكية أو الحكومة أو الجيش أو البحرية أو الجامعة أو شركة مساهمة .

فما تفسير هذا الإنجاز المدهش؟ إن الإجابة واحدة فى اليابان : فحتى وقت قريب، لم يكن رئيس البانتو هذا عضواً فى آل ميتسوى، ولكنه كان أجيراً يعمل فى هذه الشركة. وكان له عمل واحد أساسى : هو تطوير المدير وانتخاب المدير ووضع المديرين فى أماكنهم المناسبة. وهو يقضى وقتاً طويلاً مع الشباب الذين يلتحقوا بالعمل كمديرين صفار أو مهنيين. وكان يعرفهم معرفة جيدة، ويستمع لهم. ونتيجة لهذا فإنهم عندما يبلغون سن الثلاثين، كان يعرف من منهم يحتمل أن يصل إلى أعلى المناصب الإدارية، وما الخبرات والمهارات التى يحتاجونها، وفى أى الأعمال يجب اختبارهم وتجربتهم .

ولأول وهلة يبدو أنه ليس هناك شىء أقل ملائمة لإيجاد رؤساء تنفيذيين أقوياء من

## □ قصة النجاح : اليابان وزيس وآي بي إم

النظام اليابانى، بل يبدو على العكس أنه الوصفة المثالية لإيجاد الرجال الجبناء الرعايد المنتخبين من الأفراد العاديين والمدرّبين على عدم إثارة القلاقل .

إن الشباب الذى يدخل فى خدمة إحدى الشركات اليابانية بعد تخرجه مباشرة فى الجامعة - وهى على العموم الطريقة الوحيدة للوصول إلى إدارة الشركات؛ حيث إن التوظيف من الخارج فى المستويات العليا من الأمور الاستثنائية النادرة الحدوث - يعرفون أنهم سيحتفظون بوظائفهم حتى سن التقاعد، بغض النظر عن سوء أدائهم، وأنهم حتى بلغهم سن 45 عاماً سيرقون وسترفع أجورهم طبقاً للأقدمية ولا شيء سوى الأقدمية .

ويبدو أنه ليس هناك تقييم للأداء ولا حتى إشارة إليه، ومن ثمة فالمرء لا يحصل على مكافأة على حسن أدائه ولا يعاقب على سوء الأداء. ولا يختار الرؤساء مرؤسيهم؛ إذ يقوم رؤساء شئون الأفراد باتخاذ قراراتهم دون الرجوع إلى المدير الذى سيعمل عنده الأفراد الجدد. وليس من المألوف أن يطلب المدير الشاب أو المهني الشاب نقله أو أن يترك العمل للتوظيف فى مكان آخر .

وتستمر هذه العملية من عشرين إلى خمس وعشرين عاماً، توجه فيها كل الجهود إلى الامتثال والطاعة فى قيام المرء بما يطلب منه وإظهار الاحترام والإذعان .

وفجأة عندما يبلغ الفرد الخامسة والأربعين من العمر ويصل يوم الحساب حين تتفرق الماعز بعيداً عن الخراف. فحينئذ يتم اختيار مجموعة صغيرة جداً لكى يصبحوا مديري الشركة، أى رجال الإدارة العليا. وهؤلاء يظلون فى الإدارة بعد أى سن للتقاعد، معروف فى الغرب . وليس من النادر أن يستمر رجال الإدارة العليا الذين يتمتعون بالنشاط إلى ما بعد الثمانين. أما باقى المجموعة، من مديري الإدارات فما دون ذلك فيستمرون فى الإدارة بوجه عام حتى سن الخامسة والخمسين، ويحصلون خلالها على ترقية واحدة على أكثر تقدير، ثم يتقاعدون - وعلى خلاف صفار الموظفين يتم تقاعدهم إجبارياً .

وهناك استثناءات محدودة وإن تكن هامة فى هذه القاعدة تحدث فى حالة وجود رجال نابهيّن يكونون على درجة من التخصص تحول دون نقلهم إلى الإدارة العليا فى

الشركة، ولذا يتم تعيينهم في الإدارة العليا بالشركات الفرعية أو الشركات التابعة . وفي مثل هذه المراكز يمكنهم البقاء في العمل لمدة غير محدودة .

وبالنسبة لأي أجنبي يصدق مايقوله اليابانيون - وبالتحديد أن هذه حقاً هي الطريقة التي يعمل بها النظام - من الصعب فهم على أي أساس وضع هذا القرار الحاسم الخاص بمن الخامسة والأربعين. والأصعب من هذا هو استيعاب أن هذا النظام ينتج المديرين الكبار المستقلين الحاسمين الذين قاموا بالتسويق الناجح لصادرات اليابان، في جميع أنحاء العالم، والذين صنعوا منها في أثناء عشرين عاماً ثلثي دولة في العالم من حيث القوة الاقتصادية، بعد أن كانت عشية الحرب العالمية الثانية لا ترتقي إلى الدول الاثنتي عشرة الأولى في العالم من حيث الإنتاج الصناعي ورأس المال .

ويرجع ذلك بكل دقة إلى أن المديرين اليابانيين يتمتعون بالاستخدام مدى الحياة وأنهم، كعادة، لا يطربون من العمل ولا ينقلون منه، ويرجع كذلك إلى أن التقدم الذي يحرزه المرء في حياته العملية من خلال الأقدمية على مدى خمس وعشرين سنة جعل من رعاية وتنشئة الشباب المسؤولة الأولى للإدارة العليا عند اليابانيين .

ولقد بدأ هذا النظام منذ أربعين عاماً مضت، عندما كان الساموراي - وهم أتباع إحدى العشائر العسكرية - ينظمون في طوائف وراثية منظمة، حيث لا يمكن التقدم من طائفة إلى أخرى بالطريقة الرسمية . وفي الوقت نفسه، يتعين على حكومة العشيرة أن تجد أناساً قادرين على إدارة شئون العشيرة في سن مبكر ويأخذون فرصهم بون مضايقة أعضاء العشيرة الذين يشغلون المراتب الأعلى مع أنهم أقل موهبة .

واليمح لا يمكن لرئيس البانتو في بيت ميتسوي أن يعرف كل مدير شاب في الشركة معرفة شخصية لأن سلفه قام بصنع بضعة أجيال. وحتى الشركات الصغيرة تعتبر كبيرة لأن بها أعداداً ضخمة من الموظفين الشبان الإداريين والمهنيين. ومع ذلك ، فما زالت الإدارة العليا تهتم بالشباب اهتماماً كبيراً، وتظهر هذا الاهتمام من خلال شبكة من مديري الإدارة الوسطى القدامى الذين يعملون بمثابة آباء روحيين للشباب في أثناء السنوات العشر الأولى من عملهم في الشركة .

ويأخذ اليابانيون هذا الأمر كقضية مسلم بها، فكل مدير شاب يعرف من هو الأب الروحى له، ويسرى هذا على رئيسه ورئيس رئيسه .

ونادراً ما يكون الأب الروحى هو الرئيس المباشر للشباب أو حتى من السلطة التنفيذية التى تشرف مباشرة على الشاب أو إدارته. ونادراً ما يكون أحد أعضاء الإدارة العليا، ونادراً ما يكون أحد الرجال الذين سوف يصلون إلى الإدارة العليا وغالباً ما يختار من المديرين فوق المتوسطين الذين سيحاولون إلى إدارة الشركة الفرعية أو التابعة عند بلوغ سن الخامسة والخمسين ؛ أى إن الآباء الروحيين يملون أنهم بعد بلوغهم الخامسة والأربعين عاماً دون الوصول إلى مراكز الإدارة العليا فلن يكون لهم وجود فى منظماتهم، وعليه فلن يكون بمقدورهم أن يبنوا أى مجموعة تخصصهم، أو أن يلعبوا دوراً فى السياسة الداخلية بالشركة. وهم فى الوقت نفسه أكثر أعضاء مجموعة الإدارة المتوسطة احتراماً.

وفى أثناء السنوات العشر الأولى من خدمة الشاب فى عمله فمن المتوقع أن تقوم صلة وثيقة بين الأب الروحى وابنه الروحى حتى رغم أنه فى الشركات الكبيرة ربما يكون لديه المئات منهم فى الوقت نفسه، ومن المتوقع أن الأب الروحى يعرف الشاب ويراه بانتظام وأن يتمكن من رؤيته كلما احتاجه فى نصيحة أو مشورة ويرعاه بشكل عام .

فإذا كان الشاب يعانى من سوء كفاءة مديره ويرغب فى النقل، فإن الأب الروحى يعرف ماذا يجب عمله حيال ذلك، ولن يذهب لتنفيذ ذلك الأمر الذى لا يمكن تنفيذه عادة بالطرق الرسمية فى اليابان. إلا أن ذلك يتم فى سرية تامة. وإذا كان الشاب مشيراً للمتابع ويحتاج إلى الانضباط، فإن على الأب الروحى أن يقوم بتأديبه ولكن أيضاً فى سرية تامة. وعندما يبلغ الشاب الثلاثين من عمره، يكون الأب الروحى له قد عرف كثيراً عنه وكذا الإدارة العليا .

إن أكبر نقطة ضعف فى جميع المنظمات اليابانية هى ميلها إلى تكوين «الزمر» أو «الشلة» ومعناها باليابانية «هاباتسو» . وفيها يكون أول واجب للفرد هو الولاء لقائد الشلة. وبالتالي يصبح الانتماء إلى الشلة المطلب الوحيد للنجاح. والفرد الوفى للشلة يكافئ حتى ولو كان غير كفء فى حين قد يجد أكثر الرجال كفاءة نفسه مهماً لأنه لا ينتمى إلى الشلة. إن نظام الأب الروحى قد يصبح أسوأ أنواع الشللية. وبالمثل، فإنه قد ينحدر لأسوأ

أنواع الإدارة الأبوية والضغط الهائل للخضوع والامتثال .

ومع ذلك، فإن العامل في مجالات المعرفة في المنظمة اليابانية لا يترك وحيداً كاليتيم، ولا يهمل. وهو لديه شخص يعرض عليه مشاكله وشكوكه سواء عن نفسه أو عن منظمته، كما يعرض عليه توقعاته وآماله. وفي مقابل هذا يجد أيضاً من يهتم به ويرعاه ومن يعرف آليات العمل، ومن يمهّد له الطريق، ويرشد خطاه، ويعرف أيضاً كيف يفرض انضباطاً فعالاً في سرية كاملة .

إن العمال الديويين والموظفين الكتابيين لديهم آباء روجيين أيضاً، ففي حالة العمال الديويين يقوم أحد المشرفين بدور الأب الروحي، وهو يعتبر مستشاراً أكثر مما يعتبر ملاحظاً لأنه لا يملك أسلحة التنفيذ، فهو لا يستطيع فصل العامل كما أنه لا يستطيع منعه من الحصول على أجر أكبر عندما يحرز الأقدمية الصحيحة، ولا يستطيع إيقاف ترقيته .

أما بالمقاييس الغربية، فهناك قليل من المودة والدفع في العلاقة التي تربط بين المشرف ومروّسه في المنظمة اليابانية. وحتى اللطف والكياسة لا يوجد منهما إلا القليل. ومن الشائع أن تجد مصطلحات مثل الإساءة الشخصية، التي قد تسبب في إيقاف العمل في أي مصنع غربي يخضع للنظم النقابية - وهو أمر غير وارد في معظم المكاتب الغربية. وفي هذا الصدد، مازالت اليابان تتبع التقاليد القديمة حيث يظهر معلم المحارب الشاب أو سيد الزن العظيم اهتمامه بتلميذه بضربه. وفي الوقت نفسه، ينتظر من الرئيس في اليابان أن يهتم بآمال وتوقعات وأسئلة الشاب. ويضمن نظام الأقدمية أن يكون المرؤوس دائماً أصغر سناً .

### المسئولية المتجهة لأعلى

تعتبر المنظمة اليابانية أتوقراطية على نحو كبير لا يوجد بأي مكان في الغرب، باستثناء الجيش. والاحترام الواجب للرئيس يبدأ من طريقة الحديث معه ويذهب إلى أبعد من أي حدود معروفة للاحترام في التقاليد الغربية، ومع ذلك فالسلطة من القمة إلى القاعدة يعادلها دائماً المسئولية من القاعدة إلى القمة .

وهذا هو المعنى الحقيقي لعبارة «القرار بالإجماع»، فليس صحيحاً أن القرار يتخذ

فى اليابان بالإجماع. فمن الواضح أن هذا الأمر ينتج عنه قرارات خاطئة. وسيقود ذلك حتماً إلى قبول الحل الوسط، وإذا كان هناك شيء يمكن أن تتصف به القرارات اليابانية فهو أنها ليست حلول وسطى على الإطلاق، فالقرار اليابانى تغيير جذرى - حيث النظام بالغ التعقيد والتشابك لدرجة يستحيل معها اتخاذ القرارات الصغيرة. (انظر: الجزء الثانى: الفصل 9) .

وفى كل مستوى من مستويات المنظمة ينتظر من الرؤوسين الاشتراك فى مسئولية اتخاذ القرار . وينتظر منهم أن يفكروا فى ماهية هذا القرار . وينتظر منهم أن يفعلوا ذلك بأن يتحملوا مسئولية الأداء ككل، لصالح المنظمة وليس لصالح وجهة نظرهم المحدودة الضيقة (رغم أن كل يابانى سيعترف أن هذا أملاً وليس حقيقة) .

وهناك حدود فى المنظمات اليابانية. إذ يجب أن يكون المشتركون فى اتخاذ القرار أعضاء فى نفس المجموعة، بمعنى أنه لا ينبغي للعمال اليدويين أن يشغلوا أنفسهم بالقرارات الإدارية. وبالمثل فإن الإدارة العليا عليها ألا تهتم بتنظيم العمل والوظائف، فذلك ما يشغل العمال والملاحظين والمهندسين بالمصنع .

ومع ذلك، فالاشتراك هنا ليس فى صنع القرار، بل فى التفكير فى القرار، فهو لا يتفق مع النظرية الدستورية الغربية عن الاشتراك فى السلطة. ومع ذلك فهو اشتراك حقيقى فى المسئولية .

ومع أن هذه الممارسات اليابانية ذات أصل حديث ولا تنتمى إلى اليابان القديمة، إذ إنها بدأت فى العشرينيات إن لم يكن مع نهاية الحرب العالمية الثانية، إلا أنها تعكس نوع شك المعتقدات اليابانية الأساسية والقيم اليابانية الأساسية التى لا يمكن استزاعها فى التربة الثقافية بالغرب. ولكن لئن كانت طرق المعالجة الكامنة وراء هذا الفكر ليست يابانية، فقد ثبت ذلك ببعض الأمثلة الغربية حيث تم استخدام بعض الطرق المشابهة، وكانت لها نفس الفعالية .

### أرنست آبى ومصانع زيس للبصريات

فى خلال النهضة الاقتصادية الألمانية فى القرن التاسع عشر لعبت صناعة

البصريات دوراً حيوياً ، ففي عام 1890 كانت لألمانيا القوة الاحتكارية الفعلية للبصريات الدقيقة. وبالرغم من أن هذا الاحتكار قد تم كسره في الحرب العالمية الأولى، إلا أن ألمانيا تمكنت من احتلال مكان الصدارة في هذا المجال حتى الحرب العالمية الثانية. وكانت البصريات الدقيقة بالدرجة الأولى إنجازاً لشركة واحدة، وهي مصنع كارل زيس Carl Zeiss في يينا بألمانيا. وكان كارل زيس ( 1816 - 1888 )، الذي ما زالت هذه الشركة تحمل اسمه ، مبتكراً ومخترعاً كبيراً، إلا أن أعظم مآثره كانت معرفته بأن الصناعة الحديثة تبني على العلم الحديث. وقد كان كارل زيس نفسه صانعاً ينوياً وينحدر من سلالة طويلة من صانعي العدسات. وبدأ مبكراً في إنشاء شركة مع الفيزيائي المدرب تدريباً جامعياً إرنست أبى ( 1840 - 1905). ويعد وفاة كارل زيس في عام 1888، قام أبى بإدارة الشركة من بعده .

كان إرنست أبى واحداً من أوائل أعظم العلماء المخترعين وله قدرة إنتاجية عالية للغاية. ولقد أحدث ثورة في صناعة الزجاج البصري، وصناعة العدسات الدقيقة. إلا أن أكبر إنجازاته لم تكن في العلم ولا في منشآت الأعمال الحرة، بل كانت في إدارة العمل والعمال .

لقد اتبع أبى ، مستقلاً عن تاييلور، ما يسمى بالإدارة العلمية، أي الدراسة المنهجية للعمل، فقام بتحليل العمليات التكوينية التي تحتاجها صناعة الزجاج البصري، ثم تحويل الزجاج البصري إلى عدسات دقيقة، ثم قام بتركيب العمليتين معاً. ويمكن وصف الحل الذي توصل إليه حوالي 1880 أو 1885 بأنه إنتاج كبير مرّن . إلا أن أبى لم يستمر في تنظيم العمل على أساس هاتين العمليتين، كما فعل هنري فورد بعد ذلك بعشرين عام، فقد عهد بمسؤولية تشغيل هاتين العمليتين إلى قوة العمل ذاتها. فقام بدعوة الرؤساء والعمال البارعين في المصنع، وشرح لهم الأساليب الجديدة والنظم التي يريدها، ثم تركهم لكي ينظموا الأعمال وينفذوها .

إن صناعة الزجاج للمرشحات بالكميات والنوعية المطلوبة، وبالتكلفة التي تسمح باستخدامها في المعدات المستخدمة يومياً مثل الميكروسكوبات وآلات التصوير والنظارات، تتطلب مأكينات جديدة وأنوات جديدة تماماً. وأصر أبى منذ البداية على قيام العامل الماهر



نفسه بتطوير الماكينات بمساعدة العالم والمهندس المتعلمين بالجامعة. إن الاحتكار العالمى الذى أحرزته زيس لأعوام طويلة، كان يستند فى المقام الأول على المعدات التى قام بتصميمها أو على الأقل تحسينها العمال أنفسهم .

ولقد قدم أبى أيضاً التدريب المستمر، ففي عام 1880 قامت الصناعة الألمانية بتنظيم تدريب التلمذة الصناعية تنظيماً منهجياً يمزج العمل تحت إشراف «المعلم» مع العمل المدرسى فى فصول التلمذة . وأضاف أبى فصولاً للتدريب المنهجي للحرفيين المدربين تماماً ونوى المهارة العالية التى كان من المنتظر أن يحضروها خلال حياتهم العملية كلها. وكانت هناك دورات تعليمية متكررة لتجعلهم على اتصال مستمر بالتطورات. وكان المنتظر أن ينضم الرجال نوى المهارة العالية المهندسين والكيميائيين ومصممي العدسات ومصممي الآلات، للعمل على إيجاد أساليب أفضل ومنتجات أحدث وإدخال تحسينات على العملية والتكنولوجيا. ولم يكن التركيز على التدريب من أجل الترويج بل كان من أجل تحسين المهارات والأدوات والأعمال والمنتجات .

وفى هذا الصدد، ذهب أبى إلى أبعد مما ذهب إليه اليابانيون . فقد أصر على معلومات التغذية الراجعة للعامل فيما يختص بإنتاجه وأدائه. وكان ينادى مراراً وتكراراً بشعار «الحرفى مسئول عن عمله» .

ولم يكن هناك ضمان رسمى لأمن الوظيفة عند زيس. ورفض أبى، شأنه شأن الحرفيين الألمان، العادة اليابانية – باعتبارها غير أخلاقية – التى تقر الإبقاء على العامل الكسول وغير الكفء فى كشوف المرتبات طالما كان مخلصاً. ولكن إذا تعلم الفرد كيف يؤدي عمله وأظهر النية على العمل الجاد، فقد كانت الشركة تؤكد له استمراره فى عمله مع زيس بغض النظر عن التقلبات الاقتصادية .

وقد قام أبى فى وصيته بنقل الملكية المسيطرة على شركة زيس إلى مؤسسة تذهب فيها جميع الأرباح للعمال العاملين بشركة زيس، وأن يكون هؤلاء العمال هم المستفيدين الوحيين منها. ولا يعنى هذا الإجراء قيام العمال بالرقابة، لأن مؤسسة إرنست أبى، ما زالت فى الواقع، تدار بإدارة زيس وأمنائها المعينين . وهى لم تصنع من العمال رأسماليين، ولم يكن فى نيّتها القيام بذلك. فقد كان عمال، زيس فى الواقع، ديمقراطيين.

اجتماعيين نوى كبرياء عال منذ البداية. كما أن هذا الإجراء لم يكن معناه حصول العامل على مزيد من المال. وكان على شركة زيس التي عهد بملكيتهها إلى المؤسسة أن تعتمد في توسعها على تمويل تم تويلده داخل الشركة. وكان ذلك يعني في جميع الاحتمالات أن تظل حصص الأسهم منخفضة جداً . إلا أن مؤسسة آبي أمكنها تمويل المزايا للعمال، ومن أيام آبي فصاعداً كانت المزايا تتسق كي تتناسب مع المجموعات الكبرى داخل قوة العمل سواء كانت المنح الدراسية لأبناء العمال أو الرعاية الصحية أو بدلات للسكن . وهذا لم يترك من المال إلا القليل يوجه إلى حماية العمال بشركة زيس ضد المخاطر الكبرى وإلى توفير مزايا ذات معنى حقيقي .

### قصة آى بى إم

سنقدم الآن آخر قصة نجاح ، وهى قصة آى بى إم

كانت شركة آى بى إم قبل أن تصبح رائدة صناعة الكمبيوتر فى العالم تقوم بإنتاج منتجات تقنية متطورة - على الأقل بالنسبة لهذه الفترة من الزمان . أما اليوم فإن آى بى إم بأجهزتها وبرامجها تعتبر من بين أكثر المنتجات الصناعية فى العالم دقة وأكثرها تعقيداً وأرفعها هندسة . وفى الوقت نفسه يجب أن تكون قادرة على عمليات يقوم بها أفراد غير مهرة من الناحية الميكانيكية، وأن تصمد لسوء الاستخدام والعمل تحت ظروف متغيرة ومختلفة .

وهذه المعدات ليست من إنتاج عمال نوى مهارة عالية. ولا يمكن إنتاجها بكميات كبيرة أو تسويقها بسعر يمكن العميل من شرائه إذا اعتمد الإنتاج فيها على المهارة الفنية. إن شركة آى بى إم تستخدم عمال ماكينات شبه مهرة. وإنه لدليل قاطع على إمكان تطبيق الإدارة العلمية ومبادئ الإنتاج الكبير المرن على إنتاج أكثر الآلات دقة وتعقيداً فى تنوع كبير وباعداد صغيرة، فربما يمكن إنتاج قطعة واحدة مثلاً من نموذج معين من كمبيوتر إلكترونى متقدم. ومع ذلك تمكنت شركة آى بى إم عن طريق تقسيم عملية بناء هذا المنتج الفريد إلى مراحل متجانسة، من استخدام عمال شبه مهرة للعملية كلها عدا جزء بسيط منها. وتم تصميم كل عمل ليحتوى على تحدٍ للمصداقية والتحكم فى سرعة ومعدل عمل العامل . وتحكى القصة عن توماس ج. واتسون الكبير. Thomas J. Watson, Sr.

مؤسس الشركة ورئيسها لعدة سنوات، أنه شاهد يوماً إحدى العاملات تجلس فى تكاسل إلى ماكنتها، ولما سألها لماذا لاتعمل، أجابت : «على أن أنتظر عامل التركيب لتغيير الأداة لنورة الجديدة»، فسألها «ألا يمكن أن تقوى أنت بذلك؟» أجابت : «طبعاً يمكننى ذلك، ولكن المفروض ألا أقوم به». وعندئذ اكتشف وأطسبون أن كل عامل كان يقضى عدة ساعات أسبوعياً فى انتظار عامل التركيب ووجد أن تدريب العامل لعدة أيام إضافية يمكنه من تركيب ماكينات بنفسه. ولهذا أضيفت عملية تركيب أدوات الماكينة إلى وظيفة العامل نفسه، كما وضعت عملية التفتيش على الجزء المنتج ، بعد ذلك بقليل، على عاتق العامل أيضاً. ومرة أخرى أصبح العامل مؤهلاً للقيام بالتفتيش بعد حصوله على تدريب إضافى فيه .

وبالتوسع فى وظيفة العامل بهذه الطريقة، حدث تقدم غير متوقع فى الإنتاج وفى نوعية الإنتاج، لدرجة أن شركة أى بي إم قررت أن تجعل الوظائف أكبر على نحو منهجى وصممت العمليات لتكون بسيطة بقدر الإمكان مع تدريب العامل على أن يكون قادراً على القيام بالكبر قدر من هذه العمليات. وأن تكون واحدة على الأقل من المهام التى يؤديها العامل - مثل تركيب الماكينة - مصممة دائماً بحيث تتطلب بعض المهارة أو الرأى السليم إلى جانب مجموعة من العمليات المختلفة تسمح بالتفاوت فى الإيقاع الذى يعمل به العامل.

لقد أوجدت هذه الطريقة زيادة مطردة فى الإنتاجية بالشركة، كما أثرت فى موقف العمال بشدة. وفى الحقيقة، يعتقد كثير من الملاحظين سواء من خارج أو من داخل الشركة أن زيادة اعتزاز العامل بالعمل الذى يؤديه هو أكبر كسب يمكن الحصول عليه .

وقامت أى بي إم بعدئذ بإعادة تعريف عمل المشرف، إذ لم يكن هناك إشراف بالمعنى التقليدى. وفى حين تتحدث الشركات الأخرى عن المشرف أو الملاحظ تتحدث أى بي إم عن «المساعد». والمساعدة هى فى الحقيقة الدور الذى يجب أن يلعبه المشرف، فواجبه أن يكون مساعداً للعمال. ووظيفته هى أن يتأكد من أنهم يعرفون عملهم، وأن لديهم الأدوات اللازمة، فهو ليس برئيس لهم .

إن سياسة الوصول بالأعمال إلى الحد الأقصى مكنت شركة أى بي إم من إيجاد فرص هامة للعمال شبه المهرة، ففى إدارة كل ملاحظ هناك وظيفة أو أكثر للمدرسين، وهم عمال أقدم يقومون بعملهم كما يعاونون العمال الآخرين الأقل خبرة فى تعلم مهارات فنية

أعلى وفى حل المشاكل التى تتطلب خبرة وحكماً سليماً. ولقد تهافت على هذه المراكز كثير من العمال، وكانت تحمل مكانة ذاتية مرموقة، وثبت أنها تعد الأفراد إعداداً ممتازاً للعمل كمديرين، إذ تعمل على تدريب واختبار الأفراد جيداً لدرجة أن أى بى إم لم تجد صعوبة على الإطلاق فى إيجاد مرشحين للترقى. ولم تنزل بها كارثة إخفاق الملاحظين، الذين نالوا ترقية حديثاً، فى الأداء أو فى الحصول على احترام مرؤسيهم. وهى مشاكل حقيقية فى أغلب الشركات الصناعية الأخرى. وفى بعض الشركات يتم ترقية نصف الملاحظين بطريقة عشوائية .

أما الابتكار الثانى لشركة أى بى إم فقد تم نصفه عن طريق الصدفة . فعندما كانت الشركة تصنع جهازاً من الأجهزة الأولى للكمبيوتر الإلكتروني فى نهاية الأربعينيات، كان الطلب عليه كبيراً (وربما استغرق التصميم الهندسى وقتاً أطول من المتوقع)، بحيث اضطرت الشركة إلى البدء فى الإنتاج قبل الانتهاء من العمل الهندسى تماماً. وتم إجراء التفاصيل النهائية فى ورش الإنتاج عن طريق تعاون المهندسين مع الملاحظين والعمال. وكانت النتيجة تصميماً عظيماً، فقد كانت هندسة الإنتاج أحسن بكثير وأرخص وأسرع، وكان لاشتراك كل عامل فى التصميم الهندسى للمنتج أثر كبير فى قيامه بعمله بطريقة أفضل وإنتاجية أكبر .

ويطبق الدرس المستفاد من هذه التجربة كلما أدخلت شركة أى بى إم أحد المنتجات الجديدة أو أجرت تعديلاً كبيراً على أحد المنتجات الموجودة بالفعل . وقبل إتمام التصميم الهندسى، يعهد بالمشروع لطاقم عمل بالتحديد . ويصبح «المساعد» مديراً للمشروع، ويعمل فى التفاهيل النهائية للتصميم مع المهندسين والعمال الذين سيقومون بإنتاج هذه الماكينة. ويقوم هو وعماله - وأى مساعدة فنية ذات خبرة مطلوبة - بتخطيط الإنتاج الفعلى وتوزيع الأعمال الفردية . وبعبارة أخرى، يقوم العامل بالاشتراك فى التخطيط للمنتج، وفى عملية الإنتاج، وفى تخطيط عمله الشخصى. وحيثما تستخدم هذه الطريقة، تعطى المزايا نفسها فى التصميم وتكاليف الإنتاج والسرعة ورضا العامل، كما حدث فى أول الأمر .

وبالمثل، لم تكن أى بى إم متشدة فيما يختص بمكافآتها وحوافزها للعمال. فقد كانت تستخدم الطريقة القياسية أساساً. وهى معدلات إنتاج يضمها المهندس الصناعى

لكل عملية، ويحدد الأجر الأساسي للإنتاج طبقاً لهذا المعدل، ثم تحدد حافزاً للإنتاج الزائد عن هذا المعدل. وفي عام 1936 قامت الشركة بالاستغناء عن المعدلات التقليدية وعن الحوافز. فبدلاً من صرف أجور عن كل جهاز ينتج، قامت بصرف مرتب لكل عامل (بالإضافة إلى أجور الأوقات الإضافية والإجازات المدفوعة الأجر وغير ذلك). وبدلاً من معدلات الإنتاج التي كانت تفرض عليهم، كان كل عامل يضع بالاشتراك مع ملاحظيه معدلات إنتاج خاصة به . وبطبيعة الحال، فكلهما يعرف كميات الإنتاج المتوقعة في الحالات العادية . وحتى في العمليات الجديدة أو التعديلات الجوهرية في العملية تترك لهم التقديرات الخاصة بمعدلات الإنتاج . وتؤكد أي بي إم أنه لا يوجد شيء مثل المعدل، بل تؤكد أن العامل الذي يعمل لنفسه وبمعمونة مساعده يمكنه تحديد سرعة وتدفق العمل الذي سيتيح له أكبر قدر من الإنتاج .

وكان لهذا نتيجة هامة هي التأكيد المتزايد من جانب العمال والملاحظين على التدريب، وبخاصة عند التعيين. فمن الواضح للجميع في أي بي إم أن هناك اختلافات هائلة في قدرة الأفراد على العمل حتى في الأعمال التي لا تتطلب مهارة. وبالتالي، يحاول كل ملاحظ بكل جهده أن يضع كل فرد في مكانه المناسب له تماماً . كما أن العامل نفسه يحاول دائماً أن يجد العمل الذي يستطيع إجاده أو يحصل على مهارات تمكنه من القيام بعمله على وجه أفضل .

وعندما ارتفع إنتاج العامل بعد وضع خطة المرتبات الجديدة، فسر كثير من الناس المنتقدين للفكرة بأكملها (بما فيهم كثيرين من أي بي إم) أن هذا الارتفاع يرجع إلى خوف العامل من فقدان عمله، حيث كان عام 1936 هو عام كساد بأمريكا. إلا أن إنتاج العامل استمر في الارتفاع خلال سنوات الحرب، في حين لم تتمكن حوافز الأجور العالية من منع الإنتاج من التناقص في صناعات كثيرة أخرى .

غير أن إنتاج العامل ظل بالكاد عالياً ناهيك عن استمراره في الارتفاع إلا بسياسة الشركة في الاستخدام الثابت . ولقد بدأت أي بي إم هذه الابتكارات الجوهرية في باكورة سنوات الكساد الكبير .

إن أي بي إم شركة تنتج سلماً وأسماوية. وتستعمل منتجاتها أساساً في منشآت

الأعمال الحرة . وبالتحديد يكون الاستخدام في مثل هذا المشروع بالغ الحساسية للتقلبات الاقتصادية. وقد قام المنافسون البارزون لشركة أى . بى . إم بتخفيض عدد موظفيهم تخفيضاً كبيراً في سنوات الكساد. إلا أن أى بى إم قررت أن من واجبها الاحتفاظ بموظفيها. ولم تكن هناك سوى طريقة واحدة لتنفيذ ذلك، وهي أن توجد أسواقاً جديدة، ونجحت أى بى إم نجاحاً كبيراً في إيجاد هذه الأسواق بحيث أمكن الاحتفاظ بالموظفين بالكامل طوال سنوات الثلاثينيات .

### الدروس المستفادة

إن كل هذه الحالات ليست من قبيل المعجزات، والأهم من ذلك أنها علاجاً لجميع الأمراض .

ويصدق هذا بالتأكيد على اليابان. وفي الحقيقة، فإن طرق المعالجة اليابانية للأمور وسياساتها وممارساتها في طريقها لكي تكون غير مناسبة للواقع الاجتماعي الياباني. إنها آخذة في التدهور بفعل القوى نفسها التي تدفع منظمات العمل في كل مكان إلى التدهور : مثل الانفجار التعليمي والثراء. فالانفجار التعليمي يعمل بسرعة على إيجاد نقص في العمال بين المجموعة التي يتم تجنيد العمال اليديويين من بينها في اليابان. فلم تعد هناك كثرة من صفراء الشباب وخاصة الذكور الذين يتركزون الدراسة في الخامسة عشر من العمر . ونتج عن هذا أن هيكل الأجور الدقيق التنظيم في اليابان التقليدية أصبح واقعاً تحت ضغط متزايد من التضخم الذي يهدد بتفجير النظام بأكمله فيما يتعلق بالأجور المنخفضة عند بدء التعيين وكذلك الزيادة المضمونة في الأجور بالأقدمية وهيكل المزايا وغير ذلك . وفي الوقت نفسه، يزداد الحنق لدى العمال المؤهلين مثل المهندسين والمحاسبين الذين يعملون في ظل النظام الذي يحرمهم من حرية الحركة والتنقل، ومن فرص الترقية عن طريق الأداء الجيد وليس بالأقدمية في الخدمة. وعموماً، فربما تحتاج اليابان تجديدياً في إدارة العمل والعمال في العشرين عاماً القادمة كما فعلت عندما أصبحت مجتمعاً صناعياً كبيراً في حوالي 1920.

ما زالت مؤسسة إرنست أبى تمتلك وتدير شركات رئيس في ألمانيا . ولا زالت رئيس واحدة من أعظم الأسماء في عالم البصريات. ولكن منذ وقت طويل، قبيل الحرب العالمية

الثانية، بدأت زيس تفقد قوة الدفع التى أعطها لها أبى بنفسه. وللأسف كان السبب الرئيسى فى الركود النسبى لشركة زيس يرجع إلى إرست أبى نفسه، فقد جعل ملكية شركات زيس خاضعة لإرادة العامل مما يكون قد حجب التمويل الخارجى وجعل من المستحيل على زيس أن ترفع رأس المال الذى تحتاجه للتقدم والنمو فى أفاق أخرى .

أما فى شركة آى بى إم فإنه ليس بالإمكان الاحتفاظ بواحد من المبادئ الهامة التى وضعها المؤسس: وهو تأمين الاستخدام. إن الشركة التى لديها 260 ألف موظف لا يمكنها ضمان كل وظيفة كما فعلت منذ أربعين عاماً مضت، عندما كان الاستخدام بالمئات أو نحو ذلك. وقد غدا الاستغناء عن الناس أمراً حتمياً ورغم ذلك فقد جعلت الاستغناء عن الناس حتى الآن مقصوراً على الأفراد الإداريين والمهنيين، وأبقت على الضمان الوظيفى بالنسبة للعمال البيروقراطيين الذى صمم من أجلهم فى الأصل .

وفى حين لا تعتبر هذه السياسات علاجاً ناجحاً وإن تستمر إلى الأبد، فإنها حققت نجاحاً كبيراً بالتأكيد .

إن الروح التى تتمتع بها قوة العمل فى اليابان تمثل أحد العوامل الرئيسية فى ظهور اليابان باعتبارها ثانى دولة فى العالم من ناحية القوة الصناعية. وتدين شركة زيس بنهضتها السريعة واحتلالها مركز الصدارة لسنوات طويلة، إلى قوة مجتمعها العامل، وحماس عمالها، وإلى أثرهم الخلاق على المنتج والعملية والأدوات . إن الشركة قامت بالتوسع فى قوة العمل لديها بدرجة لم يسبق لها مثيل فى التاريخ الصناعى - فمن بضعة آلاف عامل فى عام 1950 إلى 260 ألف عامل أو نحوها بعد ذلك بعشرين عاماً. ومع ذلك، لم يكن لدى الشركة أى متاعب فى العمل فى أى مكان - حتى فى المصنع الكبير الذى يقع فى أسوأ منطقة زلازل، بضواحي رد فى باريس - ولم تكن لديها مشاكل كبيرة فى الإنتاج، رغم أن قوة العمل بها تضاعفت سنوياً. والتفسير الوحيد لذلك هو أن عمال آى بى إم أخذوا على عاتقهم مسئولية تدريب العمال الجدد . وفى حين لا يوجد صاحب مصنع لأجهزة الكمبيوتر يرجع أن لديه كفاءة عالية فى العمل حتى الآن - إذ يندر أن تماشى الكفاءة مع الاضطراب - فإن آى بى إم ، بالإجماع العام فى صناعتها، تحتل مكان الصدارة من حيث الكفاءة عند مقارنتها بمنافسيها كما تحتل جنرال موتورز مكان

الصدارة في صناعة السيارات .

والآن، ما هو ملخص الدروس المستفادة من قصص النجاح هذه؟ وما هي الأعمال التي قامت بها اليابان وشركتي زيس و آى بى إم والتي لا نقوم نحن بعملها، وما هي الأعمال التي لا يقومون بعملها ونقوم نحن بعملها؟

إن أياً من هؤلاء الثلاثة - اليابانيين أو زيس أو آى بى إم - لم يمارس الإدارة المتساهلة، فالإدارة في اليابان إدارة تحكمية فريدة متشددة، فلم يسيء أى فرد فهم أمر من رئيس شركة يابانية لأنه طلب مذهب، ولم يكن أبى طبقاً لكل التقارير رجلاً متساهلاً . وفى حين كان رجلاً عطوفاً بكل المعايير فإنه كان أيضاً «السيد الأستاذ» الألمانى وكان معتاداً على سلطة لا تقبل المناقشة، أما توماس واطسون فقد كان طاغية . وكان واطسون وأبى يطلبان الامتياز في الأداء، وكانت النوايا الطيبة غير مقبولة لديهما كبديل لحسن العمل .

إن ما سبق لم يكن أمثلة على الإدارة الديمقراطية ناهيك عن «المشاركة الديمقراطية»، ولا يوجد شك حول من هو الرئيس في الشركة اليابانية. كما لم يتوان توماس واطسون أو إرنست أبى إطلاقاً في إصدار القرارات الحاسمة .

ولم تقم هذه الجهات الثلاثة - اليابانيون أو زيس أو آى بى إم - باستخدام منظمة ذات شكل حر. وكانوا جميعاً يتبعون خطوطاً رسمية من الأوامر مرسومة بكل دقة ومراقبة للغاية .

إن قصص النجاح الخاصة بإدارة العمل والعمال تمثل أمراً أكثر أهمية من أى مذهب أو نظرية . إذ تهتم جميع النظريات الخاصة بإدارة العمل والعمال - بما في ذلك الدواء العام لكل داء مثل «التساهل» أو «المشاركة في الديمقراطية» - بتنظيم السلطة . إلا أنه في هذه الأمثلة الثلاثة التي طرحناها بخصوص اليابان وأبى في زيس وتوماس واطسون في آى بى إم ، يتضح أن إدارة العمل والعمال تقوم على أساس تنظيم المسؤولية.



## العامل المسئول

التركيز على العمل - متطلبات المسئولية - الفكرة الغاطئة عن الابتكار  
 - التفخيزية المرتفعة بالمعلومات من أجل الرقابة الذاتية - التعلم  
 المستمر - التخطيط والتنفيذ - العامل خبير في التخطيط - الحاجة  
 إلى سلطة واضحة - مسئولية العمل ومجموعة العمل - خط  
 التجميع وإثراء العمل - مسئولية العامل والأجيال الجديدة -  
 المرفوض - ما قبل الصناعة - العامل في مجالات المعرفة - الاستغناء  
 عن المشرف - المصنع والمكتب مجتمعان صفيان - المصنع  
 والمكتب هيكلان للقوة - احتياجات السلطة وحدودها - الحاجة إلى  
 فرص للقيادة - أنشطة مجتمع العمل - مجتمع العمل ذو الحكم  
 الذاتي - من عمالي، إلى زملائي الموظفين، إلى زملائي المنيرين .

ماذا يحتاج العامل ، سواء كان عاملاً ماهراً أو غير ماهر وسواء كان عاملاً يدوياً  
 أو كتابياً أو عاملاً في مجالات المعرفة ، لكي يصبح قادراً على تحمل المسئولية؟ وما هي  
 الأدوات التي يحتاجها؟ وما هي الحوافز؟ وما هو الأمان؟ وماذا يجب على المدير والمشروع  
 عمله، لكي يمكنهما مطالبة العامل بتحمل المسئولية ، ولكي يتوقع منه الاستجابة لهذا  
 المطلب؟

يجب أن يكون التركيز على العمل. ويجب على العمل أن يجعل الإنتاج ممكناً.

والعمل ليس كل شيء، إلا أنه يأتي في المقام الأول . فإذا كانت مظاهر العمل غير مرضية، فإنها قد تقسد أكثر الأعمال إنجازاً، تماماً كما تقسد الصلصة الفاسدة طعم أفضل قطعة من اللحم . أما إذا كان العمل نفسه غير منجز، فلا شيء آخر يمكنه تحقيق الإنجاز .

وقد يكون هذا واضحاً حتى بالنسبة للطفل الصغير، إلا أن أعظم طرق معالجة إدارة العمال، عبر التاريخ، قامت بالتركيز على عناصر خارج العمل نفسه .

فمثلاً، يقوم النظام الماركسي بالتركيز على الملكية، في حين ترك هيكل الأعمال والممارسات التقليدية لإدارة العمال دون تغيير. وتركز الإدارة الأبوية على الرفاهية، مثل الإسكان والرعاية الطبية - إنها هامة جداً ولكنها بلا ريب ليست بديلاً عن الإنجاز في العمل . وهناك حلول أخرى حديثة، مثل البت المشترك في الأمور، الذي تتولاه نقابات العمال الألمانية، وذلك بوضع ممثلين عن النقابات في مجالس إدارات الشركات وفي الإدارات العليا، ولكن دون الاهتمام بعمل العمال في حد ذاته .

إن الواقع الأساسي في عرف العامل، من أول عامل النظافة إلى نائب المدير التنفيذي ، هي مدة الثماني ساعات التي يمضيها في عمله. أما بالنسبة لمجتمعنا الخاص بالمنظومات ، فيمكن للأغلبية العظمى الوصول من خلال العمل إلى الإنجاز، وإلى الأداء، وإلى المجتمع نفسه .

ولكي يتمكن العامل من الإنجاز يجب أن يكون قادراً على تحمل مسئولية عمله .

وهذا يتطلب الآتي : (1) العمل المنتج، (2) التغذية المرتدة بالمعلومات، (3) التعلم المستمر .

ومن الخطأ أن نطالب العمال بتحمل مسئولية أعمالهم، دون دراسة العمل نفسه أو توكيد العملية، أو دون التفكير في المستويات والضوابط، أو دون تصميم أدوات المعلومات المادية . إن هذا أيضاً يعتبر عدم كفاية إدارية .

### الفكرة الخاطئة عن الابتكار

إن هذا يتعارض مع الشعار القديم (وما زال مستمراً) الخاص بالابتكار الفردي. وهو: إننا لو حررنا الأفراد من القيد، فإنهم سوف يكونون أفضل وأكثر تقدماً ويتمكنون

من الوصول إلى حلول أكثر إنتاجية من الخبراء . وهذا معتقد قديم . وكان شائعاً قبل القرن الثامن عشر بكثير ، رغم أن روسو المفكر العظيم وضع صيفته الكلاسيكية . إلا أنه ليس هناك ما يدعمه . إن كل ما نعرفه يشير إلى أن الابتكار لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا وجدت أدواته الأساسية . وكل ما نعرفه يشير أيضاً إلى أن الهيكل الصحيح للعمل - أى عمل - لا يمكن أن يكون واضحاً وضوحاً تاماً بالبديهية .

لقد قام الناس لعدة قرون بتجريف الرمال . ويمكن للمرء أن يفترض أنه في معظم الوقت لم يكن هناك من يعلمهم كيف يقومون بهذا العمل . وإذا كان جعل العمل منتجاً يتوقف على ابتكار الناس ، فإنه مما لا شك فيه أن يكون الناس قد عرفوا أفضل طريقة لإنجاز العمل منذ فجر التاريخ . ولكن عندما بدأ تايلور في فحص العمل عام 1885 ، وجد أن كل شيء يسير إلى الخطأ . فقد كان حجم الجاروف وشكله لا يتناسب مع العمل . كما كان طول يد الجاروف غير مناسب . وكانت الكمية التي يقوم العامل بجرفها في العملية الواحدة غير مناسبة؛ إذ كانت بالفعل كمية متعبة وتسبب له أضراراً بدنية ، كما كانت الحاويات ذات شكل وحجم غير مناسبين وفي وضع غير مناسب وهكذا .

ويصدق الشيء نفسه على عمل الطبيب خلال العصور ، فقد كانت طرق التشخيص المختلفة في القرن التاسع عشر ، مثل التحليل المنهجي لعمل الطبيب ، هي التي قامت بتغيير العمل بطريقة تختلف عما قام به العديد من الأطباء الممارسين ذوي الذكاء والمهارة العالية ونوى العلم بالبديهة على مر العصور .

وأفضل دليل على أن الابتكار لا يعتبر بديلاً للتحليل والمعرفة ، هي التجارب التي خاضتها المشروعات التي قامت الحكومات بانتزاع ملكيتها وطردت المديرين المحترفين الذين كانوا يعملون بها . ومن أمثلة ذلك استيلاء الحكومة المكسيكية على الصناعة البترولية في الثلاثينيات ، واستيلاء إيران على معامل تكرير البترول في عبدان في عهد رئيس الوزراء مصدق Mossadegh وانتزاع ملكية مناجم القصدير في بوليفيا ، وانتزاع ملكية مناجم النحاس ومصاهر النحاس في شيلي . لقد كانت كل حركة من هذه الحركات تلقى رضا بين العاملين في هذه المشروعات . وكل منها أطلقت فيضاً كبيراً من الحماس لهذه الإجراءات . ولكن ، بمجرد رحيل أو طرد المديرين والمهنيين والعمال الفنيين ، تلاوت الإنتاجية إلى الحضيض ، ولم تعد إلى سابق عهدها إلا بعد عودة المديرين والمهنيين .

## التغذية المرتدة بالمعلومات من أجل الرقابة الذاتية

إن ثاني مطلب يحقق مسئولية العامل هو التغذية المرتدة بالمعلومات عن أدائه للعمل. والمسئولية تتطلب الرقابة الذاتية، وهذه بالتالي تتطلب معلومات مستمرة عن الأداء طبقاً للمستويات المطلوبة .

ولقد كان هناك، مؤخراً اهتمام كبير بتطبيق التحويل السلوكي على العمل. وأنصب الاهتمام بالذات على الطريقة التي أوجدها وكيل الشحن بإحدى شركات الشحن الجوي وهي شركة إيمري للشحن الجوي حيث اكتشف أن العمال على جميع مستوياتهم سيقومون بآداء عملهم، إذا تم إظهارهم فردياً بماهية أدائهم الفعلي. وقد عرفنا ذلك منذ سنوات عديدة .

وقامت شركة زيس، كما سبق القول، بإنشاء عملية التغذية المرتدة للمعلومات منذ مئة عام مضت. وقامت أى بى إم بالعمل نفسه منذ أربعين عاماً مضت. وطريقة اليابانيين في الدورات الدراسية للتعليم المستمر ما هي إلا طريقة لإيجاد التغذية المرتدة للمعلومات، كما أن الممارسة الطبية الحديثة أوجدت منذ 150 عاماً التغذية المرتدة بالمعلومات من واقع نتائج تشريح الجثث وقامت بتقديمها إلى التشخيص الطبي .

ونحن نعلم أن الأفراد يمكنهم مراقبة وتصحيح الأداء إذا توفرت لديهم المعلومات اللازمة ، حتى إذا كانوا هم أو من يمدهم بهذه المعلومات غير متفهمين لما يجب عمله أو كيفية القيام به . وهذا ينطبق أيضاً على العمليات الواقعة خارج نطاق التحكم، مثل كثير من العمليات التي يقوم بأدائها الجسم البشري، مثل : دقات القلب وموجات المخ وأزمات الربو .

إن التغذية المرتدة المرتبة التي تمكن طفلاً مصاباً بالزمنه ربيوية من الرقابة على لوحة المعلومات التحكيمية انقباض الأوعية الدموية والعضلات في حلقومه، لا تطلعه على ما يجب عمله، ولا أحد يعلم مايجب عمله. إلا أن الطفل يعلم تماماً أن الإبرة التي تصور بالرسم حالة الأوعية الدموية والعضلات ، يجب أن تبقى في منتصف اللوحة، ويمكنه في كثير من الأحوال إجهاض وبرء هذه الأزمة .

وهناك بعض العمليات في العمل ، يتعذر الوصول إليها بواسطة التحليل، تماماً مثل الموجات المخية وأزمات الربو. ومع ذلك، فكثيراً لا يمكننا معرفة العملية على وجه الدقة . إن

## □ العامل المسئول

العامل نفسه يمكنه السيطرة والرقابة على عمله وإنتاجه إذا تم إعطاؤه المعلومات اللازمة .  
لقد قامت شركة إيمرى للشحن الجوي بدراسات هندسية صناعية لعدة سنوات .  
ومع ذلك، فلم تكن إدارة الشركة تعرف ماذا يجب على سائق شاحنة واحدة عمله لتلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات في طريقه . إلا أن السائقين كان يمكنهم في كل حالة التحكم في جدولهم وزيادة عدد الطلبات بمجرد معرفتهم بعدد الطلبات التي قاموا بها في مقابل العدد الذي خططوا للقيام به، وكان ذلك دون حساب لزمن الرحلات أو طول كل رحلة قاموا بها . ويصدق هذا حتى على العمل المعرفي المتقدم مثل البحوث .

والتغذية المرتدة في البحوث لا تعني تقريراً يومياً كما هو الحال مع سائقي الشاحنات، بل إنها تعني الجلوس مع العلماء الباحثين عدة مرات في السنة مع القول : «هذه هي الأعمال المهمة التي ساهمت فيها مجموعة البحوث بالشركة خلال الشهر الستة وخلال السنة الماضية، وهذه هي آثار البحوث السابقة على أداء الشركة خلال الستة شهور والسنة الماضية» .

إن المعلومات التي يحتاجها العامل يجب أن تغطي مطالب المعلومات الفعالة (انظر الفصل 18)، ويجب أن تكون في مواعيدها ، وأن تكون في صلب الموضوع نفسه، وأن تكون قابلة للعمل بها، كما يجب أن تتركز على عمله، وأن تكون بمثابة أداة للعامل . وأن يكون الفرض منها هو الرقابة الذاتية للفرد وليس الرقابة على الآخرين . ودون أن تكون زيفاً .

إن القوة الحقيقية للتغذية المرتدة للمعلومات تكمن في كونها أداة للعامل لقياس وتوجيه نفسه، فالعامل لا يحتاج إلى ثناء أو تعنيف لمعرفة كيف يسير عمله ، فهو يعرف ذلك جيداً .

## التعلم المستمر

إن المطلب الثالث للعامل - لكي يحقق إنجازاً ويكون مسئولاً عن عمله - هو التعلم المستمر .

والحاجة ملحة لتدريب العمال على مهارات جديدة، سواء كانوا عمالاً غير ماهرين أم

عمالاً ماهرين أم عمالاً في مجالات المعرفة .

ولا يحل التعلم المستمر محل التدريب، إذ له أهداف مختلفة ويفى بمتطلبات مختلفة، وهو ، قبل كل شيء ، يرضى حاجة الموظف في الإسهام بما تعلمه في تحسين أدائه هو، وتحسين أداء زملائه العاملين، ويوصله إلى طريقة عمل أحسن وأكثر فعالية وعقلانية .

والتعلم المستمر هو الطريق الوحيد لمواجهة مشكلتين رئيسيتين، وهما : مقاومة العمال للتغيير، وخطر أن يصبح العمال غير صالحين للعمل في المستقبل .

فنحن نسمع الآن «أن المهندسين يصبحون غير صالحين للعمل في خلال عشر سنوات». وإذا كان هذا حقيقة، فإنه يعتبر اتهام خطير للمستخدم. فالمهندس الذي يبدأ عمله بالأساس الصحيح للمعرفة لن يصبح عمله وقد عفا عليه الزمن. إذ يجب أن يبنى التحسين المستمر لمهارته ومعرفة في وظيفته في صميم عمله .

والتعلم المستمر ليس في حاجة إلى أن ينظم على شكل دورات دراسية رسمية كما يتم ذلك على نحو تقليدي في اليابان، ولكنه في حاجة دائماً إلى التنظيم. إذ يجب أن يكون هناك تحد مستديم أمام العامل، ويجب طرح الأسئلة الآتية باستمرار : «ماذا تعلمت من الأمور التي تجعل عملك وعملائنا جميعاً أكثر إنتاجية وأكثر أداءً وأكثر إنجازاً؟ وماذا تحتاجه فيما يختص بالمعرفة وبالأدوات والمعلومات ؟ وما الطريقة المثلى لإعداد أنفسنا للمطالب الجديدة والأساليب الجديدة وقرارات الأداء الجديدة ؟»

إن التدريب المستمر يناسب الأعمال المكتبية تماماً كما يناسب الأعمال اليدوية. وهو ذو أهمية خاصة في العمل المعرفي. وحقيقة أن العمل في مجالات المعرفة يجب أن يكون تخصصياً ليكون مؤثراً، يخلق احتياجاً للتعرض المستمر للخبرات والمشاكل واحتياجات الآخرين، وبالتالي للإسهام المستمر بالمعرفة والمعلومات للآخرين. وسواء كان هذا العمل المعرفي حسابات مالية أم بحثاً تسويقية أم تخطيطاً أم هندسة كيميائية، فلا بد أن يكون التعلم مستمراً وبانمياً لمجموعة العمل .

### التخطيط والتنفيذ

إن هذه المتطلبات الثلاثة وهي - (1) العمل المنتج، (2) التقنية المرتدة بالمعلومات، (3) التعلم المستمر- تعد تخطيطاً لمستوى العامل للعمل، ولمجموعة العمل ، والإنتاج . ولذا

فهي مسئوليات إدارية ومهام إدارية، ولكنها ليست امتيازات إدارية، كمن تكون أعمالاً خاصة بالإدارة فقط ، أى من جانب واحد فقط . ومن الثابت أن الإدارة يجب أن تنفذ العمل وتصنع القرارات . غير أن العامل نفسه ، فى جميع هذه المجالات ومن البداية يحتاج للاندماج فى عملية التخطيط باعتباره خبيراً والعامل بحاجة لأن يشترك بالتفكير فى العمل والعملية وفى الأدوات والمعلومات . وتعتبر معرفته وتجربته واحتياجاته مورداً لعملية التخطيط . والعامل بحاجة لكى يكون شريكاً فيها . ويجب القيام بكل محاولة ليتمكن العامل من الوصول إلى المعرفة الضرورية . وليس من الضرورى أن يصبح مهندساً صناعياً أو مصمماً للعمليات ، إلا أن أسس الهندسة الصناعية وتطبيقها على عمل الفرد تمكن أى فرد عادى من أن يتفهمها بسهولة .

وإحدى المحاولات الأولى الناجحة لجعل العمال أحد أسباب جعل العمل منتجاً، كانت «محاولة تبسيط العمل» . ولقد قام أحد تلاميذ تايلور وهو آلان موجسن Allan Mogensen ، بإدارة هذا البرنامج لسنوات كثيرة، من العشرينيات إلى الأربعينيات، وكان ذلك فى بحيرة ليك بلاسيد بنيويورك . وأفاد بحث موجسن أن الإدارة العلمية تنجح إذا تفهم المشرفون مبادئها واستخدموها بأنفسهم وعلموها لعمالهم . وقد ذكر موجسن أن المطلوب هو أن تكون الإدارة العلمية أداة كل يوم السهلة والمناسبة لمجموعة العمل . وأوضح بأن الأفراد الذين لم يتلقوا العلم بالمدارس، والذين يعرفون عملهم جيداً، يمكنهم الحصول على نتائج تماثل نتائج أكثر المهندسين الصناعيين تدريباً .

ولا يوجد ما يمنع من أن يدرس تبسيط العمل فى معهد خاص بعيداً عن مكان العمل . وفى الصناعة اليابانية التى بدأت أول استخدام للإدارة العلمية لأول مرة فى العشرينيات عن طريق شركات مثل سوميتومو الكهربائية وميتسوبيشى الكهربائية، تعلم المشرفون والعمال مبادئ الهندسة الصناعية كعمل ضرورى فى الدراسات التدريبية المستمرة .

لا يمكن توقع مسئولية العامل عن العمل ومجموعات العمل والإنتاج أو المطالبة بها إلا إذا تم إنشاء أسس العمل المنتج والتغذية المرتدة بالمعلومات والتعلم المستمر . كما أن اشتراك العامل فى تصميم هذه الأسس يجب أن يكون من بادئ الأمر .

كما أن الابتكار قد لا يأتي بنتائج إذا كان بلا توجيه وبلا هيكل ومبنياً على تخمين جامح . إن أى نظام لا يستخدم المعرفة والخبرة والموارد والمخيلة لدى الأفراد الذين يعيشون داخل هذا النظام ويحولونه إلى حقيقة، لن يكون فعالاً .

وهو أمر لا يشاهد عموماً ، بسبب التباس بين التخطيط والتنفيذ وبين المخطط والمنفذ . ولقد كان تايلور هو أول من أعلن، كمبدأ، أن التخطيط والتنفيذ شيان مختلفان . ولكن يرى أن التخطيط لن ينفذ إذا اختلط بالتنفيذ . وقبل تايلور بزمّن طويل حدد المصممون بالهيئة العامة لأركان الحرب الألمانية التخطيط على أنه مهمة منفصلة، وكان ذلك فى بدء القرن التاسع عشر .

إن التخطيط والتنفيذ نشاطان منفصلان مثل القراءة والكتابة ، وهما يتطلبان أساليب مختلفة وطرقاً مختلفة . إلا أنه لا بد من اتحاد المخطط والمنفذ - كما هو الحال فى القارئ والكاتب - فى الشخص نفسه . ولا يمكن فصلهما ، وإلا توقف التخطيط عن الفاعلية وأصبح خطراً على الأداء .

والمخطط مطلوب لكى يمد المنفذ بالتوجيه والقياسات، ويأنوأت التحليل والتركيب، وبالمناهج والمستويات . وهو مطلوب أيضاً كى يتأكد أن التخطيط عند إحدى المجموعات يتفق مع التخطيط عند المجموعات الأخرى . ويحتاج المخطط بنوره إلى المنفذ باعتباره مرجعاً له ومتحكماً فى التغذية المرتدة . وما لم يعرف المخطط أعمال المنفذ واحتياجاته، فإن خطئه ستكون غير ممكنة التنفيذ وإن كانت سليمة نظرياً . وبالعكس ما لم يفهم المنفذ ما يحاول المخطط تحقيقه ، فإن المنفذ لن ينجح أو سيحاول مقاومة مواصفات الأداء التى ستبدو له وكأنها غير معقولة أو سيغيرها تعسفاً وهراء .

وكما كان المخطط غير قادر على تحليل العمل وعملياته الفردية، اعتمد أكثر على المنفذ . وفى العمل المعرفى يجب على المنفذ ، قبل كل شئ، أن يشارك فى مسئولية عملية التخطيط لكى تكون مؤثرة .

ولكن التخطيط هو الأسس التى تقوم عليها مسئولية العامل، وبالتالي فهى مسئوليات إدارية .



## الحاجة إلى سلطة واضحة

هناك شيء آخر يجعل المسئولية مقبولة لدى العامل ، وهى أنه يحتاج إلى هيكل واضح للسلطة؛ إذ يجب أن يعرف المجالات والقرارات التى تعتبر خارج سلطاته وخارج مجال عمله، والتى تخص سلطة غيره أو سلطة أكبر منه . وعلى الإدارة أن تستنبط ماهية المهمة، وماهية الأهداف والمستويات. ويجب استخدام المنفذين كمصدر للمعلومات، ولكن العمل هو عمل الإدارة فى الأساس .

وتقف المنظمة عادة تحت مظلة «الخطر العام» . فهناك دائماً فرصة لموقف طارئ. غير متوقع ولا توجد قواعد للتعامل معه . وهذا الخطر العام قد يكون جسمانياً – وفى منشأة الأعمال الحرة يكون هذا الخطر عادة خطراً اقتصادياً. ومهما كانت طبيعة هذا الخطر، فلا بد أن يكون هناك رجل واحد يتخذ قراراً فى مثل هذا الموقف، وأن يتم ذلك بسرعة وإلا تعرض الجميع للخطر . ويجب أن يكون هذا الرجل معروفاً من أول الأمر، وإلا فستعم الفوضى . وأن يكون هذا الرجل قادراً على أن يقول : «هذا هو ما يجب عمله، وطليك القيام به على هذا النحو» . إن بقاء المجموعة كلها يتوقف على سلطته التى لا تناقش، وبونها أن يشعر بالأمان أى فرد واحد فى مجموعة العمل .

## مسئولية العمل ومجموعة العمل

إن مسئولية التخطيط للأعمال الفردية للقيام بالعمل والوصول إلى مستوياته، وكذا تصميم وهيكل وعلاقات مجموعة العمل التى تندرج فيها هذه الأعمال الفردية، يجب أن تكون مسئولية العمال ومجموعة العمل . وهم يحتاجون إلى المساعدة المتخصصة، وإلى المعرفة والخبرة والتعلم من المشرفين عليهم، ويحتاجون إلى النصيحة والخدمة من المهندسين الصناعى، ومن كثير من الفنيين والمهنيين الآخرين . ويجب أن تحتفظ الإدارة بحق الاعتراض عليها واستخدامه بكثرة . إلا أن مسئولية تصميم الأعمال ومجموعة العمل فيضطلع بها أولئك المسئولون عن الإنتاج والأداء، وهم العمال ومجموعة العمل نفسها .

وستختلف مسئولية العامل عن العمل والمجموعة كثيراً، طبقاً لنوع العمل، وطبقاً لمستوى قوة العمل فى التعليم والمهارة والمعرفة، وطبقاً للثقافات والتقاليد. وسوف تبدو شديدة الاختلاف حين يكون العمال علماء بحث لا عاطلين من منطقة الفيتو أو عمال وأفدين

على الصناعة الألمانية من مزارع التلال في شرق الأناضول .

غير أن الأساس واحدة : فالعامل ومجموعته مسئولون عن أعمالهم، وعن العلاقات بين الأعمال الفردية، كما أنهم مسئولون عن التفكير في كيفية القيام بالعمل، ومسئولون أيضاً عن تحقيق أهداف الأداء، وعن الجودة فضلاً عن الكمية. وهم مسئولون كذلك عن تحسين العمل، والأعمال والأنوات والإجراءات، وكذا عن مهاراتهم الذاتية .

وهناك مطالب محددة، ولكن متى أنجزناها تكون هذه المطالب قد تحققت - بشرط تنفيذ التخطيط. وفي معظم الحالات - وتعتبر شركة أى بى إم مثلاً جيداً لذلك - يضع العمال أهداف أعلى للأداء من تلك التى يضعها المهندس الصناعى، ويحاولون دائماً أداء أعمال أكثر من أهدافهم .

ولا يرجع السبب فى هذا إلى أن العمل أصبح لهواً، وإن يكون. وليس الدافع هو السبب رغم أن العوامل النفسية تلعب بلا شك دوراً هاماً. إن السبب يرجع أساساً إلى فعالية مسئولية العمال عن تصميم العمل ومجموعة العمل ، وذلك لأنهم يستفيدون من خبرة العامل ومعرفته فى المجال الذى يتمتع فيه بالخبرة .

إن توقع ابتكار من العامل حتى يكون العمل منتجاً ماهو إلا كلام عاطفى فارغ ولكن يمكننا، فى الواقع، أن نتوقع المعرفة والخبرة فى مجال عمل العامل : أى نتوقعها إذا وضعنا الأنوات الفكرية والمادية فى موضع الاستخدام والأداء. وهنا يكون العامل خبيراً فحسب. لأن العمل منظومة، ويتحدى التحليل . إلا أنه سهل الإدراك، وبإمكان الفرد القيام باستنباط تصميم عمله المثالى بسرعة وفاعلية ، وبخاصة إذا كانت هناك تنفيذية مرتدة بالمعلومات .

إن مسئولية تصميم جماعة العمل ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأعضائها، فنحن نعلم الآن أن العمل نفسه - سواء كان معالجة بالحرارة أم بيعاً للثلاث أم سير الهيكل الجزئى لأحد الهرمونات - عامل حيوى فى تصميم العمل وهيكل مجموعة العمل . غير أننا لا نعرف أى تصميم لعمل وأى هيكل مجموعة عمل يقابل هذا العمل أو ذاك .

وإذا استعرضنا الماضى ، نجد أن الطريقة التى قامت بها كل مجموعة درستها جوان وودوارد Joan Woodward، قامت بتنظيم نفسها على نحو واضح وصحيح . ولكن

## □ العامل المسئول

ليس بالإمكان أن نستنتج شيئاً من مثل هذا الحل الواحد للهيكل المثالي للعمل التالي وتنظيمه. ولكن هناك قواعد عامة، فهيكل مجموعة العمل وتنظيمها سوف يتلامح مع المهمة التي ستقوم بها والشخصيات والمهارات والقيم الخاصة بالعمال، والبيئة المادية والأدوات اللازمة بحيث لا يوجد السؤال «كيف نعمل هذا؟»

إن هيكل مجموعة العمل منظومة معقدة للغاية، ولو أنها تتكون من عدد قليل من العناصر البسيطة. إنها تشبه منظار الزخارف اللونية (الكالينوسكوب)، فإن مجرد إجراء حركة بسيطة تغير الشكل إلى درجة كبيرة، وتكون تركيبات تنظيمية ذات عدد هائل قد يصل إلى ما لا نهاية.

وفي مثل هذا الموقف يكون السبيل الوحيد للوصول إلى الحل المثالي الصحيح هو التجربة. وقد يمكن لأي واحد من الخارج مثل المهندس الصناعي أن يقدم المساعدة، ولكنه لا يستطيع الوصول إلى الحل بالتحليل. إلا أن المجموعة نفسها يمكنها الوصول إلى حل سليم وسريع، ودون أى مشاكل، لأنه يمكنها استنباط ووضع تفاصيل الأمور.

## خط التجميع وإثراء العمل

إن الضغط من أجل التغييرات في الطرق التقليدية لإدارة العمل والعمال يتراكم في العقود الأخيرة بعد دخول «الجيل الجديد» في قوة العمل، وبعد أن فقدت النوافع القديمة مثل الجوع والظوف أثرها. وكان الضغط أكبر ما يكون في خط التجميع التقليدي في الصناعة التحويلية وكانت النظرة التقليدية دائماً أن خط التجميع، بطبيعته، لا يمكن إدارته إلا من أعلى بإصدار الأوامر.

إلا أن أي بي إم وزيس، كما ذكرنا سابقاً، رفضتا هذا الرأي، منذ زمن بعيد. وكذلك فعلت تجربتنا في الإنتاج البفاعي في الحرب العالمية الثانية. فلا شيء يقترح الآن، على سبيل المثال، مثل طلب المسئولية من العامل مثلما حدث في الحرب العالمية الثانية بمصانع الإنتاج الحربي فقد كان على العامل حينذاك أن يتحمل المسئولية نظراً للجزء في المهندسين الصناعيين والمشرفين والمديرين.

والمثال على هذا حدث في أكبر مصنع لإنتاج محركات الطائرات، فقد كان المنتج،

بمقاييس عصره، شديد التعقيد ويحتاج إلى مهارة فائقة. ومع ذلك فقد قامت كل مجموعة بتجميع محرك بالكامل، وهو منتج أكثر تعقيداً من تجميع أى سيارة . وقد قامت كل مجموعة بتنظيم العمل بطريقة تختلف قليلاً عن المجموعات الأخرى، ويرجال مختلفين يقومون بعمليات مختلفة فى أزمنة مختلفة. وقد بدأت كل مجموعة بأساس من دراسة العمل بعد أن تم تزويدها بالمعلومات الكاملة. كما انهمكت كل مجموعة فى التعلم المستمر، وكانت تجتمع عدة مرات أسبوعياً مع ملاحظتها وطاقم المهندسين الخاص بهم لمناقشة التطورات فى العمل وفى الوظائف. وفى النهاية تخطت كل مجموعة مستويات الإنتاج التى وضعها المهندسون بقدر كبير .

إن هذه التجارب من واقع الحرب العالمية الثانية – ويمكن مقارنتها بتجارب مماثلة فى جميع الدول الصناعية الكبرى – ذهبت فى طى النسيان. ويبدو أنها تعكس وقائع طارئة مؤقتة ولا تعكس أساسيات العمل . ونحن الآن نعيد اكتشاف المبادئ نفسها مرة أخرى، ونحصل على النتائج نفسها حيثما نقوم بتجربتها .

ومن بين أهم المتغيرات ، تلك التى دخلت على أكثر الخطوط الإنتاجية جموداً وهو خط تجميع السيارات .

ففى الولايات المتحدة، تقوم شركة كريسزلر بتجربة تقع على عائق العمال فى عمليات خطوط التجميع. ففى أحد مصانع كريسزلر بمدينة ديترويت، تم تكليف الموظفين فيها بإعادة تقييم عملية التصنيع بكاملها، ونتيجة لهذا أعيد تنظيم المصنع بالكامل، الأمر الذى أدى إلى زيادة فى الإنتاج، ونقص فى عدد الرجال .

إن أكثر الطرق تنظيماً، والتى تختص بمسئولية العمال فى خطوط إنتاج السيارات هى تلك التى تمت فى شركتين لصناعة السيارات بالسويد، وهى ساب وفولفو، وكانت كلتاهما تعملان تحت ضغوط هائلة من نقص العمال .

وفى أحد المصانع السويدية، تتحمل مجموعة عمل واحدة مسئولية تجميع السيارة بكاملها. وكان المصنع هو الذى يقوم بتحديد مستوى الإنتاج، أى عدد السيارات فى الساعة، ومستوى جودتها، والعملية كلها تسير وفق خطة مرسومة . ولكن هيكل الوظائف ومداها وعلاقاتها بعضها ببعض وتنظيم مجموعة العمل فهى أمور تترك كى يستنبطها

أفراد المجموعة بأنفسهم مع مشرفيهم فضلاً عن مهندسيهم الصناعى .

وهناك ملامح أخرى للتجربة السويدية تشمل تكوين مجموعات للتطوير تضم عمال الإنتاج وتناقش أموراً مثل تصميم أداة جديدة أو ماكينة جديدة قبل الموافقة عليها، وتعيين العمال مؤقتاً فى فريق مهندسى الإنتاج للعمل فى مشكلة إنتاج محددة، وتحويل مسئولية التفيتش على العملية من وحدة تفيتش الجودة المستقلة إلى عامل الإنتاج. وتتركز وحدة تفيتش الجودة الآن تماماً فى المنتج الكامل (وهذا يتفق مع المبدأ الوارد فى الفصل 18 بأن التفيتش ليس مراقبة الجودة على المنتج ولكنه مراقبة الجودة على العملية ذاتها). وأخيراً، امتدت مهمة العمال الآن عن طريق العمال أنفسهم لتشمل صيانة المعدات التى كانت تعتبر من قبل مهمة خاصة بالفنيين المختصين . وهذا يسرى على خط تجميع السيارات، وكذلك ما فعله إرنست أبى لإنتاج البصريات الدقيقة فى تسعينيات القرن 19، والتى قام بها أيضاً توماس واطسون لإنتاج المعدات الإلكترونية فى الأربعينيات والخسينيات من القرن 20. إن هذه الأمثلة يمكن أن تتضاعف إلى ما لا نهاية..

وفى إحدى سلاسل المتاجر الكبرى الأمريكية المتعددة الأقسام عهدت إلى مندوبى المبيعات عملية تصميم الوظائف ، وكان مندوبو المبيعات فى هذه المتاجر يعملون على أساس العمولة، لذا كانت المنافسة بينهم شديدة . إلا أن هؤلاء المندوبين عالجوا الموضوع، وكانه مشكلة مجموعة عمل، ويهدف تحسين فرص كل مندوب لكسب أعلى عمولة ممكنة. وكان تركيزهم ينصب على السؤال : «ما هى التغيرات التى يمكن اتخاذها فى طريقة العمل على أن تساعدنا جميعاً؟» وتوصلوا إلى أن هناك حاجة إلى التدريب المستمر فى ترويج السلع وطرق البيع وطريقة تداول الأوراق، وهكذا. وكان كل ما يلزمهم هو الجلوس سوياً لمدة قصيرة كل أسبوع مع خبير متمرس من مكتب العمليات للمعجر أو مكتب التدريب على البيع لمناقشة خبراتهم وللاقتراح فيما بينهم عن أصلح الأساليب للعمل، ثم خرجوا بمقترحات عن تغييرات فى طريقة تنظيم البيع. إن المقترح الخاص بضرورة وجود كاتب يختص بمعالجة العمليات الكتابية لمندوبى المبيعات (التي تم شرحها فى الفصل 18) كان فى الواقع أحد مقترحاتهم، وكانوا هم أول من قام بتجريبته .

ويعيداً عن خط التجميع . نجد أن هناك مطلباً ملحاً على إثراء العمل . وفى إثراء العمل ، يعرف المهندس الصناعى «وحدات العمل» بأنها العمليات القريبة التى يجب

تنفيذها . وهو يضع المستويات ويحلل المعلومات التي يحتاجها العامل ، ثم يقوم العامل نفسه بتصميم عمله ، أى عدد الوحدات الفردية التي يتكون منها عمله وتتابعها وسرعتها ومعدلاتها . وتكون النتيجة هي زيادة الإنتاج، ونوعية أحسن مع نقص حاد في معدل دوران العاملين وتحولهم من عمل لآخر .

لقد تمت تجربة إثراء العمل أولاً في العمليات المكتبية ، فهي تبدو ملائمة للعمل في مجالات المعرفة بالذات .

ولقد قامت شركة زيس وأى بى إم وكثير من الشركات اليابانية أيضاً بممارسة إثراء العمل لعدة عقود. كما أن نظام تسوية المطالب التأمينية الذي ظل يعمل في الشركات الألمانية واليابانية للتأمين لعدة عقود (الفصل 18)، يعتبر هو الآخر إثراء للعمل بسهولة وببساطة. وحتى صناعة السيارات الأمريكية مارست إثراء العمل خلال الحرب العالمية الثانية بطريقة لم يسبق لها مثيل. ونحن نعرف طريقنا منذ أمد بعيد. أما أن يعلن الآن على أنه اكتشاف، فإنه أمر يدعو للسخرية - ولكن لا بأس طالما لا يسبب ضرراً .

إلا أن الأمر غير الضار فعلاً هو اعتقادنا بأن إثراء العمل هو الحل السليم، فهو ليس الخطوة الأولى. لقد قامت شركة زيس وأى بى إم والشركات اليابانية بتعبئة طاقات مجموعة العمل. وقصرت عملية إثراء العمل ، ومسئولية العامل على عمله الفردي. بيد أنه من المتوقع أن يباشر العامل مسئولية عمل المجموعة أيضاً، وعلاقتها بإجراءات العمل وهيكله وقوة تماسكه .

### مسئولية العامل والأجيال الجديدة،

إن مسئولية العامل عن العمل ومجموعة العمل هامة بالنسبة لجميع أنواع العمال في المنظمات في الوقت الحاضر. وتعتبر أساسية لأن هناك ثلاثة من كل أربعة يعملون كموظفين بالمنظمات .

ولكن مسئولية العمال هامة على نحو خاص بالنسبة للثلاث مجموعات التي يمكن تسميتها بالأجيال الجديدة، ولأسباب مختلفة .

وأول هذه المجموعات هي مجموعة الجيل الجديد من العمال اليبوسيين . إنها هؤلاء

الرجال والنساء (الفصل 15) الذين وصلوا إلى العمل وهم مرفوضون وخاسرون أصلاً . ومع أنهم مرفوضون من النظام التعليمي ، فقد قاموا بحضور سنوات طويلة من الدراسة وحصلوا بأى مقياس تاريخي على درجة عالية من التعليم . فهم ليسوا الأسيين التمساء القادمين من الأحياء الصناعية الفقيرة لعام 1850 . وربما كانت معرفتهم الرسمية محدودة ، ولكن أفاقهم عريضة ولو عن طريق التليفزيون وحده . ولا تحركهم الجزرة أو العصا . ولقد كانوا ناعمين - ولسبب وجيه فى معظم الحالات - لعدم نجاحهم الدراسى الذى حكم عليهم بحالة اجتماعية متدنية لا تبدو فى أعينهم على أنها معيار حقيقى صحيح . وفى الوقت نفسه تكمن فى داخلهم شكوك فى قدرتهم على الأداء والإنجاز وفى رجولتهم وفى نزاهتهم وكرامتهم إن هؤلاء الرجال (والنساء) يحتاجون إلى إنجاز لكى يتغلبوا به على توعدهم على الهزيمة . وإلا فإنهم سيظلون إلى الأبد على حالتهم من الاستياء والثورة على الأوضاع . وهم يحتاجون إلى مسئولية لكى يتغلبوا على شعورهم بالنقص ، ويحتاجون إلى تحد يدفعهم إلى النجاح . وهم ينزعون إلى الشك والريبة ، فكل اتصال لهم بالسلطات وضعهم فى موقف الشك . إلا أنهم فى حاجة إلى الثقة بالنفس والشعور بالأمان أكثر من أى مجموعة أخرى فى قوة العمل .

وهذا هو الدرس الذى نشر على الملأ بخصوص تمرد عمال شركة جنرال موتورز فى مصنع التجميع بمدينة لورديتاون فى ولاية أوهايو . فلقد كان استياء هؤلاء الشبان من فرض نظام خط الإنتاج الجامد لشركة جنرال موتورز أمراً لا يدعو إلى الدهشة ، ولم يكن شيئاً جديداً . وكان رد فعل العمال بهذا الأسلوب نفسه فى كل مصنع كبير للتجميع أنشأته جنرال موتورز خلال الثلاثين عاماً الماضية . وكانت رواية الصحف عن لورديتاون تشبه تماماً اللقاءات مع عمال مصنع التجميع الكبير الذى شيده جنرال موتورز فى نيو إنجلند فى أواخر الأربعينيات .

إن الفرق الحقيقى (وهو فرق هام) هو أن هؤلاء العمال البيض والسود فى لورديتاون أحسوا بأنه كان بإمكانهم أن يقوموا بتصميم عملهم وخط التجميع أفضل من مهندسى جنرال موتورز . ونالت لورديتاون على الشهرة كلها . ولكن غير بعيد عنها وفى منطقة وسط الغرب الصناعية ، قامت شركة أخرى بافتتاح مصنع كبير ، فى حوالى الوقت نفسه الذى قامت فيه شركة جنرال موتورز بافتتاح مصنعها فى لورديتاون . وكانت

تستخدم النوعية نفسها من العمال - وربما كانت نسبة العمال السود أكبر - وتدفع لهم الأجور نفسها، وأديها خط تجميع مماثل. وهى تحت مظلة نقابة العمال أيضاً. إلا أن هذا المصنع لم يواجه سوى مشاكل بسيطة جداً. وكانت إنتاجية المصنع منذ البداية، على مستوى إنتاجية مصنع لورينز تاون عندما قام عماله برفض هذا المستوى الذى اعتبروه إسراعاً كبيراً. والفرق الوحيد هو أن هذا المصنع الجديد قام بدراسة وتطبيق سياسات شركة آى بى إم وقام بتخطيط العمل على نحو شامل كما قام بتقدير احتياجات العمال والملاحظين من المعلومات، عن طريق إشراك العمال والملاحظين فى عملية التخطيط كمشتركين. ولقد تطلب الأمر مسئولية من جانب مجموعة العمل لتصميم مجموعة العمل - ولقد حققوا ذلك.

ويحتاج هؤلاء العمال جميعاً إلى شعور بالمعاملة الأبوية. إنهم يحتاجون إلى من يرعاهم، فهم ليسوا فى وطنهم فى هذا المجتمع الحديث، إنهم يخافونه، ويشعرون بالضياع فيه. ولكنهم فى الوقت نفسه يحتاجون إلى الاندماج فى هذا المجتمع الحديث من أجلهم ومن أجل ذلك المجتمع الذى انتقلوا إليه، وإلا فإنهم سيصبحون مصدر قلق وعدم الاستقرار والتأثير المرضى، والمطلوب هو أن يفرس فى هؤلاء العمال عادة المسئولية وتذوق طعم الإنجاز .

### ما قبل الصناعة

والمجموعة الثانية - مجموعة مختلفة اختلافاً تاماً مهما كان من تماثلها الظاهرى - عبارة عن العدد الكبير من المهاجرين الجدد من مدنيات ما قبل الصناعة إلى المدينة الحديثة والمنظمة الحديثة : الأتراك وغيرهم من العمال الوافدين فى ألمانيا، والصقليين فى تورينو، والسود فى الولايات المتحدة، والمزارعين بنظام المشاركة فى المحصول بمزارع السكر التى يسودها الجفاف بشمال شرق ساو ياولو بالبرازيل، وهنود البويبلو فى مكسيكو سيتى .

فى حين كانت شركة فيات فى تورينو بإيطاليا غير قادرة على إدماج المهاجرين الصقليين لديها، وقد أصابها بعض الشلل مما أصابهم من اليأس والغضب والمقاومة ، كانت شركة أوليفتى فى بلدة إفرىا القريبة من مقر شركة فيات تعمل فى الظاهر دون



مشاكل تذكر، مع هؤلاء المهاجرين الصقليين أنفسهم . ولقد مرت أوليفتي بفترة عصيبة في الستينيات بعد وفاة مؤسسها، وعندما كان وجود الشركة نفسه في مأزق حرج . أما فيات فقد ازدهرت ورفعت الأجور باطراد مع تأمين الاستخدام فيها . وكانت كلتا الشركتين تداران برعاية أبوية سليمة . إلا أنه في شركة أوليفتي كان هناك تقليد بشابه الموجود في شركة زيس، يتعلق بمسئولية العامل عن العمل وعن مجموعة العمل .

إن أكثر الصور إثارة التي عرفتھا عن حاجة مجموعة ما قبل الصناعة ورغبتها في تحمل المسئولية، هي التجربة التي خاضتها إحدى شركات صناعة المنسوجات في جنوب الساحل الغربي لأمريكا . وكانت هذه الشركة توظف الهنود من جبال الإنديز الذين هاجروا حديثاً لهذه المدينة الساحلية، وهم غرباء عن المجتمع الحديث ولا يتكلمون اللغة الإسبانية السارية في هذه المدينة . وعلى مدى سنوات، كانت الإدارة تعتمد على الخوف، وكان الإنتاج والاداء في هذه الشركة ينحدران باستمرار . وفي باكورة الخمسينيات كانت الشركة على وشك الانهيار . وصارت نوعية الإنتاج بها رديئة للغاية وغير صالحة للاستخدام . وكانت الماكينات بالمصنع قديمة، ولم تتم صيانتھا منذ سنوات . فاستقدموا مديراً عاماً جديداً من أوروبا قام بتقديم خطة شاملة لأصحاب المصنع لإعادة بناء المصنع وشراء ماكينات جديدة وتدريب المشرفين وغير ذلك . إلا أن رأس المال المطلوب لم يمكن تدبيره، ولم يكن في الإمكان إغلاق المصنع لأسباب سياسية وقانونية . وكان على المدير العام الجديد أن يتخذ الحل الوحيد المتاح، وهو : أن يقوم بترتيب العمل للقيام بأقصى طاقة إنتاجية ممكنة بواسطة هذه الماكينات القديمة، مع وضع مستويات للإدارات والأقسام، وتزويد أفراد كل إدارة وقسم بتغذية مرتدة عن أدائهم، مع فرض مسئولية تصميم الأعمال على الأفراد أنفسهم، وكذا ترتيب الأدوات والماكينات وبناء هيكل المجموعات .

وبعد مضي عام تقريباً، تضاعفت الإنتاجية ثلاث مرات، في بعض المناطق من المصنع، خاصة في قسم الصباغة، فقد تضاعفت أربع مرات . وحيثما كان وصول الإنتاج لأثنى حد لمستويات الجودة يعتبر استثناءً، أصبح بعدها القاعدة . ولأول مرة منذ عدة سنوات، قدم المصنع أقمشة جديدة وتصميمات جديدة وطرق إنتاج جديدة .

## العامل في مجالات المعرفة

وأخيراً يوجد العامل في مجالات المعرفة، وبخاصة عامل المعرفة المتقدمة ، وهذا العامل يجب أن يكون متخصصاً في المعرفة ( انظر الفصل 2 – الجزء الثاني). وهذا يعنى أنه لا يحتاج إلى من يعطيه الدافع، إذ عليه إعطاء الدافع بنفسه. ولا يحتاج إلى من يوجهه، إذ عليه توجيه نفسه. وكذلك فإنه ليس بحاجة إلى من يشرف عليه، فهو الحارس على مستوياته وأدائه وأهدافه. إنه سيكون منتجاً إذا كان مسؤولاً عن عمله .

## الاستغناء عن المشرف

لئن كان العامل مسؤولاً عن عمله وعن عمل المجموعة فذلك أفضل. وربما كان ذلك هو الطريق الوحيد لإعادة المشرف إلى الصحة والوظيفة .

ولقد لاحظ المشرف على الخط الأول – على مدى نصف قرن من الزمان أو ما يزيد عن ذلك، خاصة المشرف في مجال الصناعة التحويلية والعمل الكتابي – أن دوره يتقلص من ناحية المكانة الاجتماعية والأهمية والاحترام. وفي حين كان المشرف هو «الإدارة» بالنسبة للموظف منذ نصف قرن مضى، إلا أنه أصبح الآن، على وجه الإجمال، يعمل كمخفف للصدمات بين الإدارة ونقابة العمال والعامل، وهو في عمله هذا يتلقى جميع الصدمات .

إن المشرف في أى مصنع حديث أصبح هو «العدو» ، إذ يحول بينه وبين الأفراد الذين يقوم بالإشراف عليهم جدار عالٍ من الاستياء والرفض والشك والعداوة. وهو في الوقت نفسه، منفصل عن الإدارة بسبب نقص معرفته الفنية والإدارية. وبالمثل فإن دور المشرف المعرفي هو دور مزنوج. فمروؤوسوه يعتبرونه متحدثهم الرسمي ويتوقعون منه أن يحميهم، ويحمي مجال معرفتهم أيضاً ضد المطالب الإدارية والتجاهل الإداري . كما تتوقع الإدارة أنه سيدمج المعرفة والخبرة الخاصة بمروؤوسيه برسالة المؤسسة وغرضها وأهدافها. وعلى نحو متزايد يجد نفسه وقد أنكره كلا الجانبين فمن ناحية أنكره مروؤوسوه، لأنه ليس عالماً أو خبيراً ولكنه باع نفسه للإدارة، أما الإدارة فتتكبر لأنه محدود النظر في الأمور ومتحيز لجانب واحد .

لقد وضع لدى فريدريك تايلور منذ خمسة وسبعين عاماً أن المشرف التقليدي أخذ

## □ العامل المسؤول

فى فقد وظيفته، واقترح حلاً يتمثل فى تقسيم العمل إلى عدة وظائف، وأن يكون هناك مشرفون للجبلة والتدريب ، ومشرفون لصيانة الأدوات ومشرفون للانضباط، وأن يعمل الجميع سوياً بمثابة «لجنة تخطيط»، على أن تكون لكل منهم سلطة مباشرة على رجاله فى مجاله .

وقد ثبت عدم جدوى هذه الطريقة ، فلابد أن تكون هناك بؤرة واحدة لمجموعة العمل. إن الكفاءة الوظيفية التى كان يرمى إليها تايلور من وراء تعدد المشرفين، كانت تتحكم فيها مجموعة من الخبراء مثل : شئون الأفراد ورجال مراقبة الجودة وأفراد الصيانة والقائمین بالجدولة والمنسقين والمخططين . ونتيجة لهذا، لم يبق للمشرفين سوى عمل واحد وهو الاحتفاظ بالضبط والربط: أى القيام ببث الخوف فى الأفراد .

لقد تمت دراسة أزمة المشرفين فى الولايات المتحدة دراسة تفوق أى دراسات أخرى. ومع ذلك فهى مشكلة منتشرة فى العالم كله. ومن المحتمل أن تكون الأزمة أكبر فى بريطانيا مثلاً، حيث يصبح المشرف عاجزاً نظراً لضغوط نقابة العمال التى تنافس إدارة المصنع والشركة مباشرة. كما أن «السيد المشرف»، كما يسمى تقليدياً فى ألمانيا، أصبح أمراً منسياً هناك ، كما تؤكد الكثير من المقالات والخطب هذا الأمر. وعندما قامت السويد بإجراء إعادة التصميم الجذرى لخط إنتاج السيارات ، كان من أهم أسبابها سوء حالة المشرفين وصعوبة الحصول على رجال أكفاء يقبلون العمل فى مراكز الإشراف .

إن أى منظمة لا يمكنها العمل بكفاءة إذا كانت قوة الإشراف فيها عاجزة عن العمل . ويمكن اعتبار المشرفين كأوتار وأعصاب المنظمة القوية. فهم كالمفاصل، وبدونهم لا يتحرك أى عضو. فالمشرف وظيفته هى أن يكون فى المنتصف، ولذا يجب أن تكون له مسئولية ووظيفة واحترام فى علاقته مع الإدارة من ناحية، ومع أفراد مجموعة العمل من الناحية الأخرى .

وقد تكون أزمة المشرفين سبباً كافياً للنظر بجدية فى تنظيم العمل والعمال . وإذا كان العامل منجزاً ومسئولاً ، فذلك هو السبيل الوحيد لنجعل المشرف عاملاً من جديد . وفى المنظمات - على سبيل المثال ريس وأى بى إم مرة أخرى - حيث تكون مسئولية العامل هى المفهوم الذى يوجهنا إلى إدارة العمل والعمال، نجد أن المشرف مؤثر، إلا أن تأثيره مختلف، فهو يصبح مرجعاً للعامل لمجموعة العمل .

ولكى يتحمل العامل ومجموعة العمل المسؤولية، لابد أن يكون لهم مصدر من المعرفة ومن المعلومات ومن التوجيهات ومن التحكم، وأن تكون لهم قناة للاتصال وفيض من المعلومات من وإلى مختلف الخبراء. كما أن العامل ومجموعة العمل يحتاجون إلى نظام وانضباط - ومع أن بعض المصانع في هذه الأيام يميل إلى أن يكون عمل المشرف الرئيسي هو تصحيح الأخطاء، إلا أنه يجب أن لا يمارس إلا نادراً. إن الدور الصحيح للمشرف ليس هو الإشراف، بل إنه المعرفة والمعلومات وترتيب الأمور والتدريب والتعليم ووضع المستويات والإرشاد. وهو دور ليس بالسهل، فالمشرفون القدماء يجدونه صعباً، ولكنه دور يمكن القيام به. وهو دور لا يفرض صراعاً في الولاء بين مجموعة عمل المشرف والإدارة، أو صراعاً بين المطالب الشخصية ومطالب العمل، أو بين العلاقات الإنسانية والانضباط. ويمكن أن يكون هذا المشرف هو كل شيء، باعتباره مرجعاً للعامل المنجز ومجموعة عمله. إذ يمكنه أن يخدم - عن طريق عمله وبوره في هذا العمل - كلا من أهداف المشروع الخاصة بالأداء، والمطالب الشخصية للعمال من أجل الإنجاز.

### المصنع والمكتب كمجتمعات صغيرة

إن المصنع والمكتب ليسا موقعين جغرافيين فحسب، فهما مجتمعان صغيران، فنحن نتكلم بطريقة تعنى شيئاً عندما نتحدث عن الجو السائد في مكتب ما أو مصنع ما، لأن هذا معناه أننا ندرس ثقافتهما ونتحدث عن أنماط رسمية أو غير رسمية للتنظيم وعن القيم السائدة والسلم الوظيفي. ومع أن هناك اختلافات كبيرة بين الإدارة الأبوية والإدارة المجردة للمصنع والمكتب، إلا أنهما تفرزان دائماً أعمالاً خاصة بالمجتمع، بمعنى أن هناك مجتمع عمل.

ولكى نجعل العمال منجزين فإنه يجب عليهم اتخاذ مسئولية كبيرة خاصة بمجتمع العمل.

إن المصنع والمكتب يحتاجان إلى سيطرة، لأن بعد القوة هو بعد متأصل، بعد لا مفر منه في أي منظمة.

ولكن القرارات داخل المنظمة ليست كلها متأصلة في غرض المنظمة ورسالتها أو تتصل بالأداء مباشرة، فهناك قرارات - رغم أنها ضرورية - تكون نابعة من احتياجات

وواقع مجتمع العمل، وليس من رسالة المنظمة نفسها وفرضها وطاقة الأداء بها. فهي قرارات عرضية بالنسبة للمنظمة أكثر من كونها مكملة لها .

إنه قانون السيطرة الذي يقصر نفسه على القرارات الضرورية. وأى جهاز سيطرة يكون أكثر فعالية وقوة كلما قلت القرارات الصادرة منه .

إن أى قرار عرضى لا يتسبب فى أى إضافات فى طاقة الأداء بالمؤسسة يستنفد من الوقت القدر نفسه الذى يأخذه القرار الأساسى الضرورى، فالقرارات العرضية، تعطل جهاز السيطرة وترهق مجموعة السيطرة وصانعى القرارات، وتشد انتباهها بعيداً عن الأمور الهامة . وفى الوقت نفسه، فإن السلطة على مثل هذه القرارات ليست شرعية فى الحقيقة، فمثل هذه القرارات ليست مؤسسة فى «الأغراض التى قامت من أجلها الحكومة بين الناس» باستخدام العبارة للقديمة الأنيقة. ولا ريب فلابد من اتخاذها. غير أن الجهاز الحاكم فى المؤسسة لا يمثل السلطة الصحيحة لصنع القرارات .

والقرارات الخاصة بمجتمع العمل يجب أن تكون لامركزية، مثل القرارات اللامركزية الفيدرالية التى يخولها مشروع العمل الحر إلى الإدارات اللامركزية العاملة فى المستوى الأدنى . إنها قرارات اجتماعية وتخص شؤون مجتمع العمل. ولذا يجب أن يعهد بها إلى مجتمع العمل - والمبدأ هنا لا يختلف عن مبدأ اللامركزية فى صنع قرارات منشأة الأعمال الحرة .

وإذا قامت الإدارة بإصدار قرارات مجتمع العمل، فإنها بذلك سترهق نفسها بأمر أصغر من أمور الإدارة، رغم أن هذه القرارات ذات أهمية خاصة بالنسبة لمجتمع المصنع نفسه. إن هناك قرارات تخص «الكافتيريا» (أى مكان شرب القهوة)، وثمة قرارات تخص جدول الأجازات أو إدارة الأنشطة الترفيهية وغير ذلك . وفى إدارة المشروع النموذجى يقوم الناس بالتعامل مع مثل هذه الأمور. وهذا يعد أمراً مكلفاً ولايدل على كفاءة، وإنما يكون سبباً دائماً فى إيجاد الاحتكاكات وعدم الرضا . إن مثل هذه الأنشطة لا تدار بكفاءة ، كما أن قراراتها تتخذ بإهمال لأن هذه المجالات لاتهم الإدارة كثيراً، ولا تستحق أولوية فى عملها، ولا تحظى بأى احترام .

إن هذه الأمور ذات أهمية «صحية» لمجتمع العمل وأعضائه. وإذا ما أديرت هذه

الأمور إدارة سيئة، فإنها تعوق الروح المعنوية. ولكن إداراتها بكفاءة من قبل الإدارة العليا لن تضيق كثيراً، ومن ثم فإن مسؤولية هذه النشاطات وقراراتها يجب أن توضع كلها على عاتق مجتمع العمل وحده .

### الحاجة إلى فرص قيادة

إن هذه المجالات تعطى فرصاً كبيرة للقيادة والمسئولية والظهور والتعلم . والرجال الذين يرأسون هذه الأنشطة رجال نوا أهمية في مجتمع العمل، كما أن الرجال الذين يتخذون القرارات في هذه المجالات مضطرون إلى تعلم الإدارة ومعنى المسئولية الإدارية . ويعلمون أنه يجب القيام بالاختيار ووضع أولويات، وأن كثيراً من الأمور المستحبة يجب أن تلائم الموارد المتاحة .

وفي غياب مثل هذه الفرص الخاصة بالقيادة في مجتمع العمل، فمن المحتمل أن توجه القدرات والطاقات والطموحات الموجودة في قوة لعمال، ضد الإدارة وضد مجتمع العمل. وستكون عندئذ سلبية بل ومدمرة. وسوف يصبح الفرد الذي يسبب أكثر المشاكل للرؤساء هو القائد وليس الفرد الذي يقوم بالأداء الأفضل لصالح مجتمع المصنع . فالمسئولية في حد ذاتها لا تعتبر ضماناً للأداء . ولكن نقص المسئولية يولد المشاكل .

### أنشطة مجتمع العمل

هناك عدد لا نهائي من الأنشطة التي يمكننا مطالبة مجتمع العمل بأن يكون مسؤولاً عنها .

يصف ريتشارد والتون Richard E. Walton - في مقالة له نشرت بمجلة رجال الأعمال التي تصدرها جامعة هارفارد Harvard Business Review - مصنعاً أنشأه أحد صناعات المواد الغذائية في عام 1958، وكان يفرض، على نحو منهجي، أن تضطلع قوة العمل بمسئولية قرارات مجتمع العمل. ومن بين هذه المهام، مهمة الرقابة على إسناد المهام للرجال لتغطية مراكز عمل الموظفين الفائزين مؤقتاً؛ واختيار أفراد من المصنع للخدمة في لجان المصنع أو في فرق العمل، وكذلك تصفية واختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة، ومناقشة إسداء النصائح للعمال الذين لا يستوفون نسبة الحضور أو الحضور في المواعيد المحددة . كان أعضاء مجتمع المصنع يوضعون أيضاً في لجنة الأمن الخاصة بالمصنع، لأن

الأمن أمر يهم أفراد المصنع، ولأنهم يعلمون نون غيرهم بأموره ومشاكله أو يعرفون على الأقل أين تقع مشاكل الأمن .

وثمة مثال آخر عن الحكم الذاتى فى مجتمع العمل، وهو الفواصة النووية. فمن الواضح أن الفواصة لا يمكن أن تكون مكاناً للتساهل. وينبغى أن يكون لقائدها السلطة النهائية فيها، حيث تكون كلمته لا محل فيها لتقاش . ومع ذلك فإن طاقمها – بغض النظر عن الرتب – يتصرف ويعمل بمثابة وحدة واحدة. ولا يستطيع أحد الانضمام إلى هذا الطاقم إلا إذا قبل الطاقم هذا. وفى حين يقرر القائد طبيعة الأعمال الواجب القيام بها، يقوم كل فرد فى مركز عمله بتحديد كيفية القيام بعمله الخاص، ويعمله وكأن حياة كل فرد تتوقف عليه هو، وهو كذلك بالفعل .

### مجتمع العمل ذو الحكم الذاتى

إن مجتمع العمل الذى يتمتع بالحكم الذاتى لا يعنى «الديمقراطية المشتركة». فليس هناك فى شركة زيس أو فى مصنع الأغذية أو فى الفواصة اجتماعات أو انتخابات. ففرق العمل تنظمها الإدارة للقيام بعمليات محددة ووظائف محددة .

فربما لا يكون – أو ينبغى ألا يكون – مجتمع العمل ذو الحكم الذاتى ديمقراطياً فى جملته. فقد تسير السلطة وتحديد الواجبات بالأقدمية – كما هو الحال فى المصانع اليابانية وفى شركة زيس. فالهم هو أن تكون مهام مجتمع العمل ذى الحكم الذاتى، مهماً ذات حكم ذاتى محلى، وأن تضع المسؤولية حيث تعايش تبعات القرارات معها .

ليس لدينا جميع الحلول الخاصة بإدارة العمال والعمل، لأن مجتمع المنظمات جديد علينا، فمئذ سبعين عاماً مضت كان الموظفون أقلية صغيرة فى كل مجتمع. كما أن التهوين من أمر الجزرة والمصا كقوة للدفع هو أيضاً موضوع جديد. وكذلك ظهور قوة العمل ذات الدراسة المدرسية العليا أمر جديد. والجيل الجديد من العمالة اليدوية أمر جديد، وظهور العامل المعرفى أمر جديد .


لكننا نعرف ماهية الأسئلة التى يجب أن تطرح، ونعرف طرق المعالجة، ونعرف الأهداف المطلوبة رغم أننا قد لا نستطيع بلوغها .

لقد انتشر التهوين من شأن الجزرة والعصا حوالى عام 1900. وفي الماضي كان المدير يصدر تعليماته أو أوامره بكلمة «إلى عمالى». وبعد عام 1900 كان ذلك يتم بكلمة «إلى زملائنا الموظفين». وفي نفس الزمن بدأ المفاول الألمانى يتحدث عن «زملائى فى العمل» وهو مصطلح صاغته الخدمة المدنية قبل ذلك بقرن من الزمان. وبإلطبعم، كثيراً ما كان المصطلح الجديد قناعاً لقوىاً للتعسف والظلم. ولكنه كان يعكس اندثار «السيد المدير» وحلول المنظمة الحديثة، التى يكون حتى رئيس العمل فيها مجرد عامل مستأجر أو مجرد موظف، يستمد السلطة التى لديه من المسئولية والأداء ولا يستمدها من الميلاد أو الرتبة أو اللقب أو الثروة .

وليس هناك حتى الآن من يخاطب العمال بكلمة «زملائى المديرين» – أرجو ألا يتم ذلك أبداً، ومع ذلك فهذا هو الهدف؛ سوف تكون أو يجب أن تكون هناك حقيقة القوة والسلطة الإدارية وحقيقة الأمر وصنع القرار، وحقيقة الدخول العالية والدخول المنخفضة وحقيقة الرؤساء والمرؤوسين. ولكن هناك أيضاً مهمة بناء المنظمات وقيادتها التى يرى فيها كل فرد نفسه بمثابة مدير، ويتحمل فيها عبء المسئولية الإدارية الأساسية : مسئولية عمله الشخصى وعمل المجموعة، ومسئولية إسهامه فى الأداء ونتائج المنظمة كلها، ومسئولية المهام الاجتماعية لمجتمع العمل .



## الاستخدام والدخول والمزايا

 الزمن الوظيفي واستقرار الدخل - مقاومة التغيير وعدم ضمان الوظيفة - حرية حركة العمل الأمريكية : بين الضرافة والحقيقة - الصيوب - خطة رين - مطلوب : تهيئ منظم - الأرباح والإنتاجية والمزايا - الاستفادة من المزايا - ماهو الشكل الذي يجب أن تكون عليه المزايا - المزايا ومجتمع العمل .

إن العيش في حالة خوف من فقدان العمل والدخل يتنافى مع تحمل مسئولية العمل ومجموعة العمل ومسئولية الإنتاج والأداء. وعندما يقل تقشى الخوف - فلا يكون بمثابة مهماز - فإن ذلك يجعله أكثر دماراً. إنه يتعارض بشدة مع مستوى المعيشة ومستوى الأمان التي تعود أغلب العمال عليه في المجتمعات المتقدمة .

إن العامل سواء الماهر أو غير الماهر وسواء العامل اليدوى أو العامل فى مجالات المعرفة يحتاج إلى قدر كبير من الضمان للوظيفة والدخل لكى يتقبل حمل المسئولية .

وفى الوقت نفسه يحتاج العامل إلى حرية الحركة أيضاً. فكل عامل يجب أن يكون حراً فى ترك العمل غير المناسب له. وكل عامل فى حاجة إلى أن يكون قادراً على الانتقال من شركة أو صناعة تموت إلى أخرى تنمو أو على الأقل إلى أخرى لديها فرصة للبقاء .

كما أن العامل في مجالات المعرفة خصوصاً الحاصل على تعليم عالٍ متقدم، يحتاج أن يكون قادراً على الحركة إلى حيث يمكنه الإسهام بمعرفته ومهارته بأكبر قدر؛ لأن ترك مهارة المعرفة دون استفادة منها، سيكون بمثابة إهلاك للمجتمع ولل فرد نفسه .

ويحتاج الاقتصاد إلى درجة كبيرة من المرونة في تكلفة العمل، وكذلك الحال في كل منشأة من منشآت العمل الحر. إن الاعتقاد السائد بأن الأجور تتحمل وطأة التقلبات الاقتصادية هو اعتقاد خاطئ؛ لأن الحمل الأكبر يقع على عاتق رأس المال - كما هو المفروض، ففي إحدى السنوات العجاف، تتناقص الأرباح بشدة وقد تختفي. ولكن حصّة دخول الأجور في الإيراد العام - سواء بالنسبة للاقتصاد أو في إحدى منشآت الأعمال الحرة - فإنها ترتفع بشدة في سنوات الكساد . وبعبارة أخرى، فإن التكاليف الرأسمالية هي أقل التكاليف ثباتاً في أي اقتصاد على عكس ما يقوله المحاسبون. أما تكاليف العمل فهي أكثر التكاليف ثباتاً تقريباً في الاقتصاد أو في منشآت العمل الحر على السواء. إلا أننا مازلنا نحتاج إلى مرونة، ومازلنا في حاجة إلى أن ننسب تكاليف الأجور إلى مستوى النشاط الاقتصادي، وإلى التكاليف الأخرى للاقتصاد، وإلى متطلبات ربح رأس المال، وإلى الإنتاجية .

وأخيراً، وهناك حاجة إلى تخفيف الصراع بين أموال الأجور وبين أموال رأس المال، وهو صراع لا يمكن استبعاده. ولكننا نحتاج إلى طريقة ما تقوم بإرساء رابطة بين الاثنين، لإبراز الدور الطويل الأجل للعامل في أموال رأس المال، ولكي تمكنه من فهم وظيفة الربح والريحية .

ولا يوجد أي جديد في هذه المطالب. لقد كان هناك صراع مستديم مع هذه المطالب بطرق مختلفة في الاقتصاديات المختلفة وفي منشآت الأعمال الحرة المختلفة، إلا أن الإدارات لم تعالج الاستخدام والدخول والمزايا العينية والنقدية . فقد قامت باتخاذ إجراءات وإصلاحات فقط. ولكن هذه المجالات تعتبر مجالات للمسئولية الإدارية بحق، وهي مهام للإدارة .

### ضمان الوظيفة واستقرار الدخل

إن مقاومة العمال في جميع مستوياتهم للإنتاجية العالية والتغييرات الابتكارية في

العمل لا تقوم على الخوف فحسب، فهناك على القدر نفسه من الأهمية الخوف من العامل المنجز الذى سوف يكون سبباً فى إخراج عمال آخرين من عملهم. وينتج عن هذا، أن تقوم مجموعة الضغط بالعمل ضد العامل الذى أصبح - بسبب رغبته فى الإنجاز - يشكل تهديداً لأمن زملائه العمال .

إن مقاومة التغيير والابتكار ليست كامنة فى طبيعة الإنسان، والخبرة اليابانية أثبتت هذا. وحيثما وفرت إحدى منشآت الأعمال الحرة الغربية وظيفة مماثلة وضمان للدخل، فإن مقاومة التغيير أو التجديد تختفى .

وكانت تلك تجربة زيس فى القرن الماضى كما كانت تجربة أى بى إم فى الخمسة والعشرين سنة التالية للحرب العالمية الثانية .

وهناك مثال آخر من شركة كروب بألمانيا، حيث كان الاستخدام مدى الحياة مكفولاً للعمال حتى وقت قريب وحيث كانت مقاومة التغيير والتجديد أمراً غير معروف. وهذا يوضح تماماً مقدرة شركة كروب على البقاء فى مركزها القيادى لصناعة الصلب فى القارة الأوروبية لمدة طويلة من الزمان .

وبالمثل فإن ماركس وسبنسر بإنجلترا - فى حين أنها لم تكن تقدم ضمانات رسمية للوظيفة - إلا أنها كانت تقدم الاستخدام الثابت والمضمون عملياً، ولهذا أيضاً لا نجد فى هذه الشركة أى مقاومة للتغيير والابتكار .

إن مقاومة التغيير ترجع إلى الخوف من فقدان الوظيفة، وهذا ما يثبتته مثال يابانى لأن الصناعة اليابانية لا تقبل التغيير عادة .

وثمة استثناء على ذلك يتمثل فى السكك الحديدية الوطنية اليابانية. فقد منح العمال فى السكك الحديدية الضمان الوظيفى. ومع ذلك يملكهم الخوف من فقدان الوظيفة. فكل فرد فى اليابان، وبخاصة موظف السكك الحديدية نفسه، يعلم أن السكك الحديدية متخعة بالموظفين. وأى تغيير فى قواعد العمل أو الإجراءات أو اللوائح، يهدد بتعميرى القوى البشرية الكبيرة والزائدة عن الحاجة لخطر الاستغناء عنها. وإذ ذلك كانت جميع التغييرات فى هذه الشركة تقاوم بمرارة، بل إنها كانت تمنع بواسطة الموظفين، ولهذا يستमित

الموظفون لمقاومة كل تغيير ويحولون دونه. ولهذا فإن عمال السكك الحديدية اليابانية على علاقة سيئة ومريرة مع مستخدميهم، أى مع الحكومة اليابانية. مع أنهم ربما كانوا يحصلون على أعلى الأجور في اليابان .

وجعبارة أخرى، فإن المطلوب لا ينحصر في ضمانات للظيفة والدخل عن طريق التعاقد أو القانون فحسب. لفلكى نقدم للعامل الضمان الذى يحتاجه لكى يتحمل مسؤولية العمل، يجب أن تكون هناك حقيقة واقعية لهذا الوعد بالضمان. فالاحتفاظ بالأفراد مدرجين إى قائمة المرتبات مع عدم وجود عمل لهم، قد يولد حالة من عدم الأمان تماثل حالة فقدان الوظيفة. فليس المطلوب مجرد ضمان للدخل، ولكن المطلوب نظام لتوفير العمل القائم فعلاً على نحو منهجى، أى يكون العامل عضواً منتجاً فى المجتمع .

أما فى الغرب، فإن ضمان الوظائف والدخول بصورة رسمية إنما هو الاستثناء وليس القاعدة . ومع ذلك، أعتقد أننى قدمت أمثلة كافية تبين أن الاستثناءات أكثر مما يعتقد معظم الناس (وجميع زعماء الاتحاد على نحو عملى). غير أن التأمين لضمان الوظيفة والدخل يتزايد دخوله فى بناء هذا النظام الآن .

وكانت الخطوة الأولى هى تعويض البطالة، إلا أن أفضل الشركات والصناعات قامت - بعبود مع نقابات العمال أو دونها - بوضع الكثير من النصوص، مثل : التعويض التكميلى ضد البطالة وتعويض إنهاء الخدمة، وقواعد الأقدمية للاستغناء عن الخدمة التى تمنح للموظفين القدامى، فى الواقع، ضمان وظيفى عملى .

ونتيجة لهذا فقد ازدادت تكاليف العمل فى الغرب جموداً، وقد تكون أقل مرونة الآن، على الأقل فى الصناعات الأساسية، عن تكاليف العمل فى اليابان، فقد يتمكن المستخدم الأمريكى فى صناعة إنتاجية كبيرة من الاستغناء عن الموظفين بسهولة أكثر من المستخدم اليابانى أو حتى المستخدم الأوروبى. إلا أنه سيكون ملزماً بدفع تعويض إنهاء الخدمة والتعويض التكميلى ضد البطالة، والتزامات أخرى تجعله يستمر فى دفع ما يصل إلى نحو ثلاثة أرباع أجر العامل المستقنى عنه أو أكثر، وذلك لمدة تتراوح من ستة إلى تسعة شهور.

وفى الوقت نفسه، نجد أن لدى القوى العاملة الغربية حرية حركة عالية بالمقارنة



بزميلتها باليابان، فالعمال في مجالات المعرفة، بصفة خاصة، يمكنهم الانتقال بسهولة من مستخدم لأخر .

وهناك اعتقاد - حتى في الولايات المتحدة - بأن العمال الأمريكيين، وبخاصة المؤهلين بالمعرفة ، يقومون بتغيير وظائفهم كثيراً، إلا أن هذا لا ينطبق على المتخصصين والمديرين .

وفي الشركات الأمريكية الكبيرة، ومعظم الشركات الصغيرة، يكون معدل تغيير المديرين والمتخصصين المهنيين منخفضاً جداً. لكن هذا المعدل يزداد كثيراً في أول السلم الوظيفي، أي في الثلاث أو الخمس سنوات الأولى لاستخدام الفرد. وهناك معدل كبير للدوران أو للتغيير في الوظائف الإدارية العليا، وذلك أكثر من مثيله في أوروبا، ناهيك عما يوجد في اليابان. أما فيما بين هذا وذاك - أي بين العمال القدامى والإدارات المتوسطة والصغرى وبين العمال في مجالات المعرفة والمهنيين المتخصصين والفنيين - فإن تغيير الوظيفة يعتبر الاستثناء وليس القاعدة. وفي كل شركة أمريكية كبيرة، تشغل أغلبية الدرجات الوسطى بأفراد قاموا بتغيير عملهم مرة واحدة على الأكثر، خلال بضع سنوات من تخرجهم من كلياتهم. وأول تغيير قاموا به لعملهم، ثم وهم ما زالوا صغار السن، وعادة ما يكون هو التغيير الأخير لهم. ويعد هذا قد يتم تغيير عملهم جغرافياً من أحد مواقع الشركة إلى موقع آخر، ولكنهم نادراً ما يغيرون مستخدميه. وغالباً لا يوجد فرق في طول الخدمة وأنماط المستقبل الوظيفي بين الأفراد الإداريين والمهنيين المتخصصين والفنيين في الشركات الأمريكية والأوروبية الكبيرة على سبيل المثال بين جنرال إلكتريك وسيمنس. كما لا يوجد فرق كبير في الرتب المتوسطة وفي المجموعة العمرية فيما بين نهاية العشرينيات ونهاية الخمسينيات، بين الشركة الأمريكية الكبيرة ومثيلتها اليابانية .

إن استقرار العمل هو القاعدة وليس الاستثناء بين العمال ذوي الياقات الزرقاء في الولايات المتحدة الأمريكية. وثمة مقياس طيب لهذا وهو تجربة خطط معاش التقاعد في الصناعة الأمريكية، التي تغطي، في الواقع، جميع المشروعات الكبيرة والمتوسطة الحجم (وربما غالبية منشآت الأعمال الحرة الصغيرة) . إن هذه الخطط تقع تحت هجوم حاد في هذه الأيام، لأن «نسبة الموظفين الذين يتسلمون معاشاً بالفعل لا يتعدون 70٪ من الموظفين».

وهو في الحقيقة عيب خطير، يحتاج إلى علاج عن طريق اعتبار المعاش حقاً مكتسباً مثلاً، وجعله قابلاً للتنقل مع الموظف من مستخدم لآخر. ولكن المشكلة تنشأ لأن خطط معاش التقاعد في الولايات المتحدة تشترط العمل لمدة من خمسة وعشرين إلى ثلاثين عاماً عند المستخدم نفسه. إن أكثر من ثلثي قوة العمل لديهم في الواقع استخدام مدى الحياة، وهي نسبة أكبر مما في اليابان. كما أن متوسط انتقال العامل بين الوظائف في الولايات المتحدة عالية بالفعل. إلا أن الحجم الأكبر لمعدل تغيير العمل يحدث، في حالة المديرين والمهنيين في السنوات الأولى للخدمة، حيث يقوم الشباب بتغيير وظيفتهم مرتين أو ثلاث مرات في كل عام. ويعد أن تمضي على خدمتهم مدة خمس أو ست سنوات يتزوجون ويعولون أسرهم ويميلون إلى التوقف عن التنقل بين الوظائف، وسرعان ما يحصلون على أقدمية في العمل تحقق لهم قدرًا كبيراً من الأمن الوظيفي .

### العيوب

حققت النول المتقدمة من الناحية الاقتصادية (فيما يتعلق بتكاليف العمل والدخول) درجة عالية من ضمان الاستخدام واستقرار الدخل. غير أن هناك في كلا النموذجين - الأمريكي الأوروبي والياباني - عيوباً خطيرة .

ويمكن القول بأن النظام الأمريكي - الأوروبي أقل مرونة في الحقيقة من حيث تكاليف العمل عن النظام الياباني. ولكن الخوف مازال ملحاً من الناحية السيكولوجية. فلا يتحقق استقرار الدخل حين يكون العامل في حاجة ماسة إليه أي حين يكون أطفاله صغاراً، وحينما يكون أبويه المسنين في حاجة إلى رعايته. وحينئذ تكون أقدميته منخفضة نسبياً. وليس هناك «نظام» حقيقي، وإنما فوضى من الارتجالات لكل حالة طارئة. ونتيجة لهذا لا يمكن التنبؤ بحالة الفرد تقريباً. فربما نجد فرداً لديه ضمان تام للدخل ولدى طويلة في أيام البطالة أو المرض، في حين نجد آخر ليس لديه أي ضمان للدخل أو أمان ضد البطالة أو المرض أو القليل منها .

وحرية التحرك بين الوظائف متاحة في الغرب (ورغم أنها غير مقيدة على الإطلاق - فهناك عقبات حقيقية وبخاصة في صورة القيود التي تضعها النقابات وتحديد الاختصاصات التي تحول دون الوصول إلى الحرف والوظائف أمام القادمين الجدد). إلا



أن المعلومات عن فرص التوظيف نادرة، باستثناء بعض الأعمال في مجالات المعرفة. ومن الناحية الإحصائية فإن خطر البطالة طويلة المدى صغير جداً (باستثناء في حالة الكساد في اقتصاد أو صناعة أو إقليم جغرافي منعزل). إلا أن الفرد لا يرى أمامه نمطاً سليماً، وإذا فإن الخوف من فقدان العمل يظل ماثلاً أمامه باستمرار .

وربما كانت واحدة من أكثر الابتكارات الاجتماعية فائدة في السنوات الأخيرة هي «صائد الرؤوس»، وهي شركة توظيف التنفيذيين المهنيين. فهي توفر نظاماً للمعلومات لفرص العمل للأفراد الإداريين والمهنيين، وقد قللت هذه الشركة من عدم اليقين ومعه الخوف، إلا أنه لا يوجد شيء مماثل في أغلب الدول بالنسبة لصغار العمال والكتبة .

أما النظام الياباني فإنه يمنح الموظفين في المنظمات الحديثة درجة عالية من الأمن النفسي. ولكن هذا النظام تنقصه حرية التحرك بين الوظائف، وهو الأمر الذي تتزايد خطورته؛ إذ يلزم اليابان بالحفاظ على الاستخدام في صناعات الألمس دون صناعات الغد، وبخاصة في فترة مثل السبعينيات والثمانينيات عندما ينكمش الإمداد بالعمال الجدد بسبب التغيرات السكانية . إن تقييد التحرك بين الوظائف يزيد من تيرم الشباب المؤهلين تأهيلاً عالياً بالمعرفة. إنهم يتحولون إلى قوة اقتصادية مهمة باعتبارهم أفراداً مؤهلين بالمعرفة، فمثلاً، لا يتمكن المهندسون أو خبراء الكمبيوتر أو المحاسبون من التحرك إلى حيث يمكنهم الإسهام بمعرفتهم بأكبر قدر. إذ يفرض عليهم البقاء في أماكنهم حتى ولو كان هناك قليل من العمل ليقوموا به. وبما أن مركز ثقل قوة العمل يتحول إلى العمل في مجالات المعرفة بدرجة أسرع في اليابان مما هو في الغرب باعتباره نتيجة للانفجار التعليمي، فإن هذا يهدد بضرر متزايد .

## خطة رين

تظهر التجربة السويدية أن هذه العيوب لم تحدها مسبقاً «القوانين» الاجتماعية أو الاقتصادية. ولقد استنيط جوستا رين Goesta Rehn، أحد قادة نقابات العمال النظام السويدي في بداية الخمسينيات. فلقد تحقق رين من أن السويد يجب أن تغير الهيكل الاقتصادي والصناعي، وأن تقلل من الصناعة التقليدية قليلة التكنولوجيا وقليلة الإنتاجية. وتحقق، في الوقت نفسه، من ضرورة إعطاء العامل الأمان. وفي ظل النظام السويدي -

وهو ما يتناقض بشكل حاد مع النظم التي تأخذ بها معظم الدول الغربية الأخرى - لم تقابل الشركات والصناعات بالتشجيع للاحتفاظ بالموظفين، بل على العكس فقد كانوا يقابلون بالتشجيع لتوقع أى زيادة غير ضرورية فى الاستخدام قد تنتج من التطور التكنولوجى أو من التغير الاقتصادى . وفى الوقت نفسه، كان ينتظر من الصناعات ومنشآت الأعمال الحرة أن تتوقع احتياجات المستقبل من العمال الإضافيين ومهاراتهم. وتم تغذية مجلس إدارة رين بهذه المعلومات، وهى منظمة شبه حكومية وشبه خاصة، يعمل فيها كل من الحكومة وأصحاب الأعمال ونقابات العمال. وكان هذا المجلس يدون دخل الموظف الزائد عن الحاجة ، ويقوم بتدريبه ويجد وظيفة جديدة له ويعيينه فيها، وإذا دعت الضرورة يحركه إلى موقع عمل جديد ويدفع له تكاليف الانتقال .

وتشرح خطة رين التحول الاقتصادى فى السويد . وحتى عام 1950 كانت السويد تعتبر دولة متخلفة بالنسبة لمعظم سكانها . وكان الجزء الأكبر من قوة العمل يستخدم فى أنشطة منخفضة الإنتاجية ومنخفضة الدخل. وبعد عشرين عاماً أصبحت السويد واحدة من قادة التكنولوجيا فى العالم، وذات مستوى معيشة يلى مستوى المعيشة فى الولايات المتحدة. وتحرك جزء كبير من قوة العمل من وظيفة لأخرى دون أدنى إعاقة ودون مقاومة للتغيير، وبرغبة غير عادية فى اكتساب المهارات الجديدة وتعلم الأمور الجديدة .

ويبرز هذا المثل السويدي أنه حتى فى أكبر تحول اقتصادى نجد أن ضمان الوظائف والدخول لا يمثلان مشكلة كبيرة. فالخوف حقيقى ويصيب الأفراد بالشلل التام. إلا أن المشكلة فى حد ذاتها تعتبر من الناحية الإحصائية مشكلة هامشية .

وكان رئيس نقابة العمال الذى عارض خطة رين فى أول الأمر يقول : «أتذكرون، عندما كانت كل أم تمنع هلعاً من مرض شلل الأطفال فى كل صيف؟ إلا أن شلل الأطفال، من الناحية الإحصائية، كان أقل خطراً من أى مرض آخر من حولنا، وكلنا كنا نخشى البطالة وفقدان الوظيفة تماماً كما كانت الأمهات تخاف من مرض شلل الأطفال. إن الخوف يصيبنا بالشلل والسبب ذاته الذى يجعل الأمهات يفرعن من مجرد التفكير فى مرض شلل الأطفال، إلا أن كل حالة كانت نادرة غير متوقعة وغامضة وخسارة كبيرة .

لقد تولت السويد - فى ظل خطة رين - مسئولية العامل أبعد مما تولتها اليابان، إلا





أن النفقات كانت هامشية . وفي الحقيقة، فإن السويد بالرغم من تعويضاتها العالية جداً ضد البطالة، فإنها تدفع أقل مما تدفعه الصناعة الأمريكية للاحتفاظ بالوظائف والدخول، تحت اسم خطط التعويض التكميلي والتعويض عن إنهاء الخدمة .

### مطلوب تعيين منظم

من الضروري أن نجعل حقيقة ضمان الوظيفة (في الغرب) وضمان استقرار الدخل واضحة وجلية. إننا نحتاج في الغرب إلى استخدام العلاقة اليابانية بين تأمين الدخل والحاجة إلى ضمان الدخل للمجموعات المختلفة، وبخاصة ما يتعلق بمراحل دورة حياة الأسرة كما أن على اليابانيين أن يسمحوا بحرية التنقل بين الوظائف، وبخاصة بالنسبة للعاملين في مجالات المعرفة .

وعلاوة على ذلك، يتطلب ضمان الوظيفة واستقرار الاستخدام نشاطاً منظماً للتعيينات. والتكاليف زهيدة تقريباً. ولكن افتقار المستخدم إلى التعيين المنظم سيجمعه مجعداً في مكانه. وإن يمكنه تخفيض الاستخدام أو حتى تخفيض تكاليف العمل. وسوف يظل الخوف وانعدام الأمان قائمين إلا إذا قام المستخدم بتولى مسؤولية فعالة، بطريقة أو بأخرى ، لتعيين الموظفين الذين يجب الاستغناء عنهم . وفي أي عمل نجد أنه إذا قبل المستخدم الالتزام بإيجاد وظائف العمال الزائدين عن الحاجة، فإن ذلك يوجد الأمان النفسي. والأمثلة كثيرة : ومرة أخرى نقود شركة زيس المسيرة في حين تحظى بضمن الاستخدام خلال فترات التقلبات الاقتصادية الصغرى، فقد واجهت بعض السنوات من الكساد. وكان هناك قدر كبير من التكنولوجيا الزائدة عن الحاجة على الرغم من التعلم المستمر. ثم قامت زيس بتعيين الأفراد الذين ألفيت وظائفهم، ولم تجد صعوبة في إيجاد وظائف بديلة لهم، بنفس المستوى الذي كانوا عليه في شركة زيس .

وثمة مثال آخر أحدث، اعتبرت شركة أمريكية لصناعة الحاويات الزجاجية والبلاستيكية، أن واجب المستخدم هو إيجاد وظائف للأفراد المتوفرين الزائدين عن الحاجة نظراً للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية. سواء أكانوا من صفار العمال اليدويين أم كتبة أم مهنيين أم مديرين. فقد كانت أعداد الموظفين المطلوب إعادة تعيينهم في كل عام أعداداً بسيطة. وفي أغلب الحالات، تمكن مدير الوحدة بمساعدة موظفي شئون الأفراد من تعيين

هذا العدد بسهولة، وفي محيط سكنه أيضاً. وكان الأمر يتطلب من حين لآخر الحاجة إلى الاحتفاظ بفرد على نفقة الشركة، كما كانت الشركة تحتاج إلى إعطاء بعض الأفراد تقاعداً مبكراً بمعاش كبير. ولم يتكلف هذا البرنامج كثيراً على مدى السنين . وقد أبدى العمال في هذ الشركة رغبة كبيرة في تحمل المسؤولية في عملهم وإنجازاتهم - ووصلت مقاومتهم للتغير التكنولوجي والإنتاجية العالية إلى أقل حد .

وهناك مثال آخر مختلف ويختص بشركة كبيرة للاستشارات الإدارية. ففي الثلاث إلى الخمس سنوات الأولى، لا تعطى هذه الشركة لموظفيها المتخصصين أى ضمان وظيفي، حيث يكونون في هذه الفترة تحت المراقبة والاختبار، ونسبة الاستقناء عن الموظفين كبيرة. ولايستبقى الأفراد الذين يتعدون فترة المراقبة والاختبار، ويصبحون مستشارين في كشف المرتبات بعد سن الثامنة والثلاثين أو الأربعين، إلا إذا تم قبولهم بواسطة المجموعة كشركاء كاملين . ولا يستبقى في هذه الشركة بعد سن الأربعين، إلا فرداً واحداً من سبعة أفراد. ومع ذلك لا يوجد أى خوف في المجموعة، وليس هناك مطالب لضمان الوظيفة أو الدخل ، لأن الشركة تتعهد دون أى التزام من جانبها ، بتعيين كل من يتعدى فترة المراقبة والاختبار، حتى إذا كان لا يصلح ليكون شريكاً خلال العشر سنوات التي تلى تعيينه. ويقوم الشركاء القدامى بأنفسهم بأغلب التعيينات ، عن طريق معارفهم الشخصية في منشآت الأعمال الحرة بالعالم. وكان كل موظف شاب يعلم بأنه سيطلب منه ترك الشركة حين تكون حاجته ماسة إلى الوظيفة والدخل أكثر من أى وقت آخر؛ أى عندما تكون احتياجات عائلته أعلى ما يمكن، إلا أنه لا يهتم كثيراً، فهو يعلم أن الشركة ستقرم بتعيينه، وبالتالي سيزداد دخله .

إن النظام السويدي لن يجدى في حالة أى كساد تجارى كبير، وإن يجدى أى نظام آخر بما في ذلك النظام الياباني. ولكن الكساد الاقتصادي الكبير أمر نادر الحدوث، ففي مثل هذه الأوقات يعلم كل الناس استحالة وجود أى ضمان وأق لهم ، ولا يتوقعون المعجزات .

إن المشكلة الرئيسية في ضمان الوظيفة والدخل لا تكمن في الكوارث العامة، بل تكمن في تأثير التغييرات الصغيرة على الفرد، مثل : التقدم التكنولوجي الذي قد يلغى

وجود شركة ما أو صناعة ما أو عمل ينوبى ما، وكذلك التحسينات فى الإنتاجية الذى يسبب خفض قوة العمل المطلوبة، ومثل التفسيرات الصغيرة فى المطالب الاقتصادية، واقتصاديات النقل وفى خط الإنتاج أو العملية، وهى كلها تعتبر أحداثاً هامشية من الناحية الإحصائية، فى حين تعتبر بالنسبة للأفراد مرضاً مثل شلل الأطفال .

وهذه المشكلة لم تعد مشكلة نقدية، لأن المال ينفق لضمان الوظيفة واستقرار الدخل. كما أن الحاجة الآن فى الغرب بالذات، تدعو إلى شرح وتوضيح الضمان الموجود حالياً، ثم إعادة النظر فى تنظيم التنقل الذى يحتاجه الاقتصاد والمشروع والعامل . وبتعبير آخر، فإن المطلوب هو قليل من الذكاء وبعض الجهد فى العمل .

## الأرباح والإنتاجية والمزايا

إن أول شئ يهتم به العامل هو العمل كوسيلة للعيش فيما يختص بالبعد الاقتصادي للعمل . ولكن هناك أيضاً الصراع القائم بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية؛ أى بين المصلحة الاقتصادية للعامل بالأجر والمرتب، وبين حاجة الاقتصاد والمشروع (وأخيراً العامل) إلى الأرباح والإنتاجية .

وفى الولايات المتحدة، على الأقل، يعتبر هذا الصراع الآن من الأمور البائدة، لأن العامل فى الاقتصاد الأمريكى هو المستفيد من أموال الأجور والأموال الرأسمالية.

إن الصناعة الأمريكية - وعلى الأقل الأعمال الحرة الأمريكية - الكبرى والمتوسطة الحجم، يملكها مجلس أمناء من الموظفين . وبحلول عام 1990 - وعلى الأكثر فى عام 2000 - ستمتلك صناديق المعاشات وصناديق الأموال المشتركة، ما بين ثلثي وثلاثة أرباع أو أكثر منشآت الأعمال الحرة الأمريكية الكبيرة والمتوسطة الحجم . إن هذه الجهات المسئولة عن الموظفين والعامل قد أصبحت الآن أكبر مجموعة من حملة الأسهم والملاك فى الاقتصاد الأمريكى، وهم الرأسماليون الحقيقيون الوحيدون الآن .

ومع ذلك فالحقيقة أن العامل ومالك الأسهم أصبحا شيئاً واحداً، ويبدو أن الشخص نفسه ليس له إلا تأثير ضعيف (إن وجد) فى العداء للأرباح . ويبدو أن الملكية الكاملة للعامل واستبعاد كل الملاك الخارجيين ليست ذات تأثير كبير أيضاً .

وتوجد الآن شركة أمريكية كبيرة يمتلكها موظفوها تماماً، وهي شركة خدمة الطرود المتحدة (وهي التي حلت محل مكاتب البريد الأمريكية في خدمة الطرود البريدية على نطاق البلاد بأكملها). إلا أن هذه الشركة المتحدة أصابتها مشاكل عمالية كثيرة منذ عدة سنوات، لعدم تعاون الموظفين مع رؤسائهم، ويقومون بالإضراب ضدهم .

وهناك مثال على نطاق أكبر في يوغوسلافيا، حيث نجد أن جميع الأعمال الحرة الكبيرة مملوكة بواسطة عمالها، وهناك مجلس عمال منتخب يعتبر الجهاز المتحكم في كل المشروع . ورغم ذلك فلم تكن هناك أى شكاوى من الإدارات عن أى ضغوط من الملاك من أجل المطالبة بأرباح أكبر . بل على العكس فإن الإدارات كانت تكافح من أجل الحصول على أرباح مناسبة ضد مقاومة العمال، وكان طلبهم الدائم، هو أرباح أقل وأجور أعلى، لدرجة تهدد ملكية العمال للصناعة بواسطة التضخم في الأجور .

وربما كانت أغرب حالة هي اليابان، حيث نجد أن الموظفين في الشركات، وبخاصة الكبيرة والحديثة، هم الملاك الوحيدين الحقيقيين. حيث إن الموظف سواء كان من صفار الموظفين أو نائب الرئيس التنفيذي لا يمكن فصله كقاعدة لأن المشروع هناك يدار فعلاً من أجل الموظفين، فهم يعتبرون «الملاك المستفيدين» من الناحية القانونية (أو الاقتصادية). وبما أنهم لا يستطيعون العمل في مكان آخر، لذا نجدهم يهتمون بشدة ببقاء ورخاء الشركة التي توظفهم . وفي الغرب كنا نقول إن «كل ما يملكه العامل هو طاقته على العمل»، أما في اليابان فهو لا يمتلك حتى ذلك . وكل ما يملكه هو رفاهية شركته. إلا أنه لا توجد دولة مثلها تقاوم الأرباح . وهم دائماً يقولون لنا مراراً وتكراراً : إن الربح بالنسبة لنا «نحن اليابانيين» يعتبر كلمة قنرة، وهي عادة ما تترادف كلمة الاستغلال .

إن العامل المالك لعمله الذي يقاوم الأرباح ويرفض مطالب التمويل الرأسمالي، ليس غير منطقي في جملته . ومن الحق أن نفس مقاومة للأرباح على أنها نتيجة «اضطراب اشتراكي» كما فعل المحافظون على مدى مائة عام .

إن السبب الرئيسي يكمن في أن الربح صغير بالمقارنة للأجر والمرتب كي يعيل التوازن نحو العامل المالك. وهذا يصدق بالذات في مجتمع المنظمات، حيث يكون أغلب العاملين، موظفين بالأجر أو بالمرتب . إن الأجر وبخل مرتب الموظف في مثل هذا المجتمع



يصل إلى ثلثي الدخل الشخصي الإجمالي في النولة بعد أرباح الضرائب المحدودة التي تصل إلى مابين 5 أو 6 ٪. وبعبارة أخرى، فإن ما يملكه الموظف والدخل الذي يعتمد عليه هو وظيفته. والأرباح - حتى لو حصل عليها كلها - ليست إلا أرباح هامشية، وليست كبيرة. والسلوك العقلاني للموظف هو أن يزيد أجره ويدخله إلى أقصى حد، حتى إذا كان ذلك على حساب حصته في الأرباح .

والتفسير الثاني هو أن الخطط التي تسدد حصص الأرباح أو حصص الإنتاجية كدخل ، هي خطط للأوقات السعيدة فقط ، وهي خطط مناسبة طالما كانت الأرباح والإنتاجية عالية. إنها تولد الاستياء والإحباط بمجرد هبوط حصص الأرباح ومكافآت الإنتاجية. وفي أي عام نجد إن خمس منشآت الأعمال الحرة في اقتصاد أي دولة لا يحقق أرباحاً ولكنه يعمل بخسارة .

إن معاملة الربح على أنه دخل تعد خطأ كبيراً . فالربح يعتبر رأسمال، أي مدخرات، وليس له معنى إلا إذا تم استخدامه في بناء رأس المال، فعندئذ فقط نستطيع فهم وظيفة الربح .

وحيثما كان الربح كرأسمال تتم هيكلته باعتباره فائدة للموظف فإن تأثيره يكون عظيماً. وفي بعض الأحوال تختفي المقاومة للربح تماماً .

وهناك مثال آخر وهو شركة سيريز ورويك وأموال المعاشات بالمشاركة في الربح. فهناك علاقة واضحة بين أرباح الشركة وحاجة الموظف الكبرى إلى معاش التقاعد. وهناك علاقة واضحة كذلك بين ربحية الشركة وحجم معاش الموظف عند التقاعد. وكانت شركة سيريز هي الشركة الوحيدة التي تحقق ربحاً لدرجة أن خططها كانت ركيزة للموظفين نوى الخدمة الطويلة . ومن المناسب اقتراض معرفة الموظف بأن ربحية الشركة تعنى معاشاً تقاعدياً أكبر، قد يتعلق بربحية الشركة. إن جميع الموظفين على كل المستويات، من أدنى المستويات إلى أعلاها، وبما فيهم أعضاء النقابات ، مستعدون للإسهام في الأرباح، ولقبول زيادة ربحية الشركة كهدف يعملون من أجله .

إن مثال سيريز وأيضاً مثال شركة زيس يشير إلى أن المزايا هي المجال الذي يمكن

فيه الربط المفيد بين ربحية الشركة واحتياجات العامل، فالفرد الموظف يبني رأسماله في مجالات المزايا، وهو يحتاج إلى اليقين فيما يختص بأماله وتدبير احتياطي ضد الخطر . ويمكن في الوقت نفسه توفير ضمان للأفراد في مجالات المزايا المتعددة على أساس التوزيع الاحتمالي، أي بتكلفة ضئيلة للفرد .

إن أحد هذه المجالات يتمثل في خطر البقاء على قيد الحياة ، أي الحاجة إلى تدبير احتياطي للتقاعد . ومع متوسط العمر في الوقت الحاضر، فإن البقاء على قيد الحياة حتى التقاعد أمر على درجة عالية من الاحتمال . فإذا امتد على مدى سنوات كثيرة وشغل مجموعة كبيرة فإن دخل التقاعد الكافي يمكن تمويله من أقساط ضئيلة سنوية للفرد . وهناك مجال آخر مماثل وهو الرعاية الصحية ، فالمخاطر الاقتصادية الفردية تذهب إلى حد أبعد مما يستطيع الفرد الفنى تحمله . إلا أن هناك توزيعاً احتمالياً يجعل التغطية الإجمالية رخيصة إلى درجة معقولة . وأخيراً، هناك موضوع ضمان الوظيفة والدخل، ومخاطر الكوارث الفردية، ولكنهما من حيث الأساس الاحتمالي يعتبران مخاطر جماعية ضئيلة .

وهذه كلها مزايا عينية ونقدية يمكن تدبيرها من الأرباح المتقلبة ، فمن الممكن أن تتأرجح الإسهامات في أموال التقاعد والرعاية الصحية وصيانة الوظيفة والدخل، بين الصعود والهبوط في السنة الواحدة . والمهم هو أن المخصصات المالية تكون كافية على مدى يتراوح من ثلاث إلى عشر سنوات؛ أي أن الإسهامات الضئيلة في سنة ما، يمكن تعويضها بإسهامات كبيرة في سنة أخرى، ذات ربحية أكبر .

### الاستفادة من المزايا

لكي تكون خطط المزايا مؤثرة يجب إعادة بنائها .

لا يوجد نقص في المزايا في البلاد المتقدمة، فهي تنمو كالأعشاب البرية . ولقد بدأ ظهورها حوالى عام 1920، ويوجد منها نوعان منذ ذلك الحين .

النوع الأول هو النظام الياباني، حيث تكون هذه المزايا انتقائية بدرجة كبيرة ، وتتركز في احتياجات المجموعات الفردية والأفراد ، ولا توجد لها خطة منظمة كقاعدة.



فالفرد ليست له حقوق . وإسهامات المستخدم (صاحب العمل) في هذه المزايا ليست مؤسسة على تقدير الاحتمالات المستقبلية الاكتوارية، بوجه عام، بل على احتياجات اللحظة. أما في الغرب، فقد تطورت هذه المزايا لتكون حقوقاً ثابتة مؤسسة على خطط ثابتة. وإجمالاً، لا توجد مرونة في الاشتراك فيها أو الاستفادة منها . فالمستخدم يدفع مبلغ معين عن كل موظف. ويتلقى جميع الموظفين نون النظر إلى جنسهم أو سنهم أو مهاراتهم، المزايا نفسها، إما كمية مطلقة أو متناسبة مع المرتب، سواء تناسبت مع احتياجاتهم الكبيرة أم لا .

وهذان النظامان جعلاً من العامل، في الواقع، أكبر متلقٍ للأرباح، أى أكبر متلقٍ لرأس المال، لأن المخصصات المالية لتقاعد العمال أو لتعليم العمال، هي استثمارات رأسمالية وليست أجوراً على الأقل في العرف الاقتصادي. إلا أن كلا النظامين لا يتناسب مع احتياجات العامل أو احتياجات المشروع والاقتصاد .

إن نقطة الضعف في النظام الغربي هي أن النظام تنقصه الانتقائية، فكل مجموعة في قوة العمل تنال المزايا نفسها سواء كانت مفيدة للمجموعة حقاً أم لا. ونتيجة لهذا، فإن أى مجموعة لن تنال المزايا التي تناسبها تماماً. وكل مجموعة تحصل على المزايا التي قد لا تحتاج إليها حقاً، ولذا فلن تكون لهذه المزايا أى قيمة لدى هذه المجموعة، مع أنها تدفع شهرياً أقساطها بطريقة أو بأخرى .

إن السبب في هذا هو الاعتقاد السارى بين الموظفين على مختلف مستوياتهم ، بأن هناك مزايا مجانية. وإذا قام المستخدم بدفعها، فإن معظم الموظفين يعتقدون بأنها لا تكلفه شيئاً. وتقع النقابات العمالية تحت هذا الوهم. ولسنا بحاجة لأن نوضح أنه ليست هناك مزايا مجانية، فكل المزايا جزء من تكلفة المشروع والاقتصاد. وبما أن ثلثي الدخل الشخصي لكل مجتمع متقدم يتمثل في الأجور والمرتبات (التي لا تشمل دخول المزارعين وأصحاب المحلات الصغيرة والمهنيين المستقلين) فإن نجد من يدفع هذه المزايا سوى الأفراد الذين يتلقون الأجور والمرتبات .

وهناك سبب آخر لعدم هيكلية المزايا في الغرب كى تعطى أكثر فائدة للمتلقى وهو

اعتقاد نقابات العمال بأن ما يكلف المشروع أكثر يفيد الموظف أكثر. فنقابة العمال تقدر قيمة المزايا بقدر ما «تتضر» تلك المزايا المشروع .

وعلاوة على هذا، فإن أغلب المزايا في الغرب لا ترتبط بأداء مشروع - أو لا ترتبط بشكل واضح على الأقل. إنها ثابتة. والمطلوب هو خطط لإقامة «أرضية» بإسهامات محددة بالفعل، حتى إذا تراجعت من سنة إلى سنة ، طبقاً لأرباح الشركة وإنتاجيتها. ولكن على شرط ألا يكون لها حد أعلى. فالإنتاجية والربحية غير العاديتين في شركة سيرز ورويك جعلتا بالإمكان تحقيق زيادات ذات حجم كبير في مستويات المزايا بون أن تفرض أعباء دائمة .

إن النظام الياباني يسرّ رضا أكبر للعامل، وعبئاً أقل على المشروع والاقتصاد. وهذا نتيجة للانتقائية، أي قدرة النظام على مطابقة المزايا الخاصة بمجموعة ما أو موظف ما، حسب الاحتياجات المحددة، إلا أن النظام الياباني في الوقت نفسه يعتبر نظاماً تعسفياً. فالإدارة هي التي تقرّر ما هو الأنسب للموظف، ولا توجد لديها خطة ولا تنبؤات. وإذا يوجد ضغط متزايد في اليابان على طلب خطط تعاقدية متفق عليها وواضحة، كما يحدث في الغرب .

وفضلاً عن ذلك، فالنظام الياباني يعمل حتى أقل من النظام الغربي لكي يربط المزايا بالربحية والإنتاجية . وفي اليابان تعتبر مزايا الموظف استثمارات رأسمالية، وهذا أكثر كثيراً مما يحدث في الغرب : والمثال هو المهر الصغير للسيدة العاملة عند زواجها، أو منزل يبنيه المستخدم للعامل، أو قروض ذات فائدة ضئيلة لتمكين الموظف من بناء منزله، أو مرتب السنتين كتمويض تقاعدي لأغلب العمال . إلا أن هذه الأموال الرأسمالية للعمال لا تنسب إلى الأموال الرأسمالية الخاصة بالمشروع أو الاقتصاد، أي إلى الربحية أو إلى زيادة الإنتاجية إلا نادراً. ويعرف معظم الموظفين في الغرب أن منشأة العمل الحر الخاسرة ستقل من المزايا. ولكن اليابانيين يصابون بالدهشة كلما حدث هذا عندهم .

### ما الشكل الذي يجب أن تكون عليه المزايا

ليس من المستغرب أن تدر هذه المزايا قليلاً من فائدتها الكامنة، ولا توجد خطة للمزايا في العالم، تم التخطيط لها أو صممت أو تم التفكير فيها بدقة. فجميع الخطط نمت



وجدها عملياً. والأمريكيون يسمونها مزايا إضافية، مع أن المزايا تزيد عن ربيع مجموع تكلفة العمل في منشآت الأعمال الحرة بأمريكا ، فهي أكبر من أن تكون إضافية، وهي تزداد في الحجم في أوروبا ناهيك عن اليابان .

وفي معظم منشآت الأعمال الحرة الغربية أو اليابانية تمثل المزايا ثالث أكبر تكلفة بعد تكلفة الأجور والمواد، ومع ذلك ففي حين تدار برامج المزايا الفردية : مثل خطة التقاعد وخطة الرعاية الصحية، فإن نظام المزايا غير مدار أساساً، ومن سوء الإدارة ترك مجال تكلفة كبير دون إدارة. كما أن هناك خطراً في هذه المزايا أكبر من الخطر في التكلفة، ومن المناسب الآن أن تبدأ الإدارات في اتخاذ المسئولية الإدارية لهذه المزايا .

ويمكننا أن نحدد ماهية المزايا وما يجب أن تقوم به

1 - يجب هيكلة المزايا بحيث تعطى المستفيد منها (العامل) أكبر فائدة عن المدفوع فيها .

وأنسب مثال عما لا يجب عمله هو خطة التأمين الصحي الأمريكي المعروفة ، وخطة الصليب الأزرق غير المريحة المعروفة في نقابات العمال، والتي أصبحت باهظة التكاليف مع أنها لا تقوم بدفع الفواتير الطبية أو فواتير المستشفيات عندما يكون العامل في مسيس الحاجة إليها، أي عندما يكون دون عمل . ولكنها تدفع مصاريف الأمراض البسيطة كاملة للعامل وعائلته أثناء وجوده في العمل فقط، وهذا هو السبب في علو أقساطها، إلا أن العامل الأمريكي يكسب أكثر من اللازم ويستطيع دفع تكاليف الأمراض البسيطة لأفراد عائلته الذين لا يعملون. إن خصم 100 دولار للتكلفة الطبية لمن يعولهم العامل يمكن أن يغطي تكلفة طبية كبيرة ولدة عامين، عندما يكون العامل عاطلاً . وهذا يعتبر أكثر فائدة المؤمن عليه من سداد مبالغ ، يمكن دفعها بسهولة أثناء وجود العامل أو الموظف في العمل .

2 - يجب أن يكون الحد الأدنى من المزايا ثابتاً، إلا أنها يجب أن تعمل على أسس متقلبة ومتغيرة، مع علاقة واضحة بالربحية وربما بالإنتاجية وبالمزايا الأعلى (وبخاصة مزايا التقاعد) في حالة وجود مكاسب الربحية غير العادية والإنتاجية. ويجب أن يكون

هناك حد أدنى من الإسهام من جانب المستخدم . وأى نقص فى أموال المزايا يجب أن يعوض على فترات منتظمة. وكلما ازدادت مرونة المستخدم، ازداد إسهامه فى المزايا . وفى الوقت نفسه كلما كانت العلاقة بين هذه المزايا وأرباح الشركة وثيقة وواضحة، ساعدت هذه المزايا على تخفيف الصراع بين أموال الأجور والأموال الرأس مالية .

3 - من الأفضل إقرار الحجم الكلى لإجمالى المزايا أولاً بدلاً من عمل برامج المزايا الفردية، وكل باشتراكه الخاص. ثم توضع خيارات، لكى تعطى كل مجموعة تركيبة من المزايا تخدم احتياجاتها على أفضل وجه .

ويجب أن تكون هناك إجراءات وقائية بالطبع. وإنى أتصور ألا يسمح لأى عامل بالخروج من تحت مظلة الرعاية الصحية. ولكن قد يمنح العامل الخيار بين خطة للتأمين الصحى تسدد عنه بالكامل مصاريف المستشفى والمصاريف الطبية له ولأسرته، وبين خطة أخرى يقوم فيها بنفسه بدفع عدة مئات من الدولارات كمصاريف علاجية على شكل مساهمة سنوية. وهذا قد يمكن العامل من زيادة إسهامه فى خطة معاشه أو تمكنه من الحصول على قروض بفوائد بسيطة لمصاريف الجامعة لأولاده أو لبناء منزل له .

وأنا شخصياً قد أذهب إلى أبعد من هذا، فأتأ أفضل الخطط التى تمكن العمال من الاستقطاع من أجرهم النقدي بنسبة مئوية معقولة، لتحسين مزاياهم. إن العمال الشبان فى الغرب (على خلاف اليابان) يدفع لهم أجر يساوى أجر العمال الأكبر سناً الذين يقومون بعمل مشابه لعملهم، فالعامل الشاب الذى ليست لديه التزامات عائلية أو أقساط، كثرمن منزل مثلاً، يمكن تشجيعه، مثلاً، على القيام باحتجاز حصة من إيراده النقدي، لكى يضاف إلى سنايه تقاعده، علماً بأن الدولار الذى يدفع فى حساب السنايه يشتري فى سن الخامسة والعشرين قدراً أكبر من الدولار الذى يدفع بعد عشرين عاماً .

إن مثل هذه الخطط تلاقى ردود فعل كبيرة من قبل العمال الشبان عموماً، وبخاصة من قبل العاملين فى مجالات المعرفة فى جميع الأعمار. والأمثلة على ذلك هى بعض الخطط لشراء الأسهم وخطط الإخبار فى الشركات الأمريكية. وقد شجعت مصلحة الضرائب مثل هذه الخطط لبعض الموظفين العاملين فى المؤسسات غير الربحية، مثل أساتذة الكليات الذين يمكنهم احتجاز جزء كبير من مرتبهم لاستثماره فى معاش تقاعدهم مع الدخل

الخاضع للضريبة فقط عند تسلمه أى بعد التقاعد مع احتمال معدل أقل بكثير. ولقد قام باختيار هذه الخطة نسبة كبيرة من الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط مما يثبت أن الكثير من العمال ينظرون إلى الدخل النقدي والمزايا على أنها مورد واحد للدخل .

وفي الوقت نفسه، فإننا نعطى الفرصة للعمال فى مرحلة خاصة من عمر عائلتهم لاختيار احتجاز جزء من مزاياهم النقدية كأجر نقدي إضافي. وقد تقاوم نقابات العمال هذه الخطة بشدة، لأنها قد تتسبب فى خلق الشيء الذى تخافه : وهو الأجر النقدي غير المتساوى مقابل العمل المتساوى (رغم أن الدخل الحقيقي الكلى أى الأجر النقدي زائد المزايا ستظل هى نفسها بالطبع). إلا أنه من الأنسب قيام العامل بحجز جزء من دخله النقدي، ووضع نقود فى المزايا، قبل ازدياد أعبائه العائلية .

4 - يجب أن تكون إدارة المزايا مسئولية مجتمع العمل كلما كان ذلك ممكناً .

إن استثمار أموال المعاشات يتطلب درجة عالية من الاحتراف والمهارة مثل المهارة المطلوبة فى إدارة بنك عقارى خاص بإسكان الموظفين. ويجب أن يشترك مجتمع العمل وإن كان من أجل التعلم فحسب. ويجب أن يكون مسئولاً، أساساً، عن تصميم برامج المزايا وخياراتها المختلفة للمجموعات المختلفة فى قوة العمل. فلا أحد غير مجتمع العمل، يعلم ماهى الاحتياجات الحقيقية، ولا أحد غير مجتمع العمل يستطيع إقناع قوة العمل بأنه يجب القيام بالاختيار، وأن الخيارات المطروحة تمثل أفضل توازن بين الفرص .

لقد أبدى العمال فى جميع أنحاء العالم تفضيلين قويين خلال فترة ازدياد الدخول.


وقد كان أولهما تفضيل وقت الفراغ على الزيادة فى الدخل . إن ما يصعب حسابه هو اتخاذ جزء من الإنتاجية المضافة فى الاقتصاد الحديث، فى شكل وقت فراغ بدلاً من اتخاذه فى شكل دخل نقدي، ففي جميع المستويات - عدا مستوى القمة - يعتبر العمال وقت الفراغ أحد المزايا الكبرى للموظف .

أما ثاني تفضيل فهو المزايا. إن هذا التفضيل يعتبر تفضيلاً معقولاً. فالمعاشات التقاعدية والتأمين على الحياة والرعاية الطبية والصحية والإسكان والتعليم، كلها قيم مطلوبة على أساس جماعي؛ أى على أساس اليقين بالنسبة للمستفيدين من هذه المزايا

وعلى أساس التوزيع الاحتمالي للمخاطر والتكلفة. وهذه القيم هي التي جعلت المتطلبات الاقتصادية الأساسية مستوفاة .

ويمكن للمرء أن يتنبأ بأن المزايا ستظل هي المطلب الأكبر للعامل واحتياجه الأكبر. كما أنها ستكون الجزء الأكبر من تكاليف العمل في أى اقتصاد. وفي الوقت نفسه، ستكون هي القناة التي تغذى الأموال الرأسمالية على نحو متزايد . ومن المفروض على الإدارات تحمل المسؤولية الخاصة بهذه المزايا للعمال. ومن الخطأ اعتبارها إضافية كما تفعل الإدارات في الغرب أو اعتبارها هبة سخية كما تعتبرها الإدارات في اليابان .

## الأفراد هم الأصل الحقيقي

 اختلاط السلطة بالقوة - الدروس المستفادة من اللامركزية - مطالب الإدارة - قيادة الأفراد - الطريقة التقليدية - رفاهية الإدارة الأبوية - شركة كروب كمثال - إدارة الموظفين - الأفراد كتكلفة وكتهديد - أعظم أصولنا هم الأفراد - ممارسات إدارة الأفراد - معاملة الأفراد كخبرة - التعمين - قيادة الأفراد .

إن كل ما ناقشناه في الفصول السابقة، أمور معروفة لدينا منذ سنين . كما أن كل هذه الأمور مارسناها شركات كثيرة، ولكن هذه الممارسة كانت في شكل أجزاء، ولم تكن بشكل منتظم . وقد عملت هذه الطرق على تقوية وإثراء المؤسسات والإدارات حيثما تم استخدامها .

وقد وافقت الإدارات في كل مكان على هذه الطرق كلما سمعت أو قرأت عنها، إلا أن قليلاً من هذه الإدارات هي التي قامت باتخاذ أفعال بخصوصها، ولم ترغب الإدارات في تقديم ما هو أكثر من مجرد كلام الشفاه إلا الآن عندما لوحظ التغييرات في العمل وفي مجموعة العمل بإبطال مفعول الجزرة والعصا .

فما الذي يفسر هذه المقاومة وهذا التقاعس عن التعلم من الأمثلة المحترمة الناجحة مثل زيس و آي بي إم ؟

إن السبب الأول والرئيسي لتردد المديرين في مواجهة مشكلة جعل العامل منجزاً هو اختلاط السلطة بالقوة في عقول هؤلاء المديرين. إنهم يقاومون المطلب الخاص بمسئولية العامل، باعتباره تخلياً عن سلطاتهم، سواء من ناحية العامل الينوي عند الحد الأدنى من العمل أو المهني المؤهل بالمعرفة ، فهم يرون أن سلطاتهم تنقوض بالتخلي عن القوة .

ولا يمكن توجيه الاتهام إلى الإدارات اليابانية بالتخلي عن عروشها، لأن لها سلطات أكبر من سلطات الإدارات في الغرب، ولا يمكن أيضاً اتهام شركة آي بي إم بالتخلي عن عرشها. فقد كان الانتقاد الرئيسي الذي وجهه الليبراليون لهذه الشركة هو أنها في الواقع شركة متعسفة، كما أن رئيس أيضاً لم تكن متساهلة بل كانت تعمل تحت نظام متشدد .

إن القوة والسلطة شيان مختلفان. فالإدارة ليست لها قوة ولكن لديها المسئولية فحسب. وهي تحتاج، بل يجب أن تكون لديها السلطة كي تتحمل مسئولياتها، على ألا تتعدى في ذلك حدود مسئولياتها على الإطلاق .

ومازالت الإدارات الأمريكية تطالب في بعض الأحيان بالامتيازات الإدارية وبخاصة لمقاومة مطالب النقابات العمالية بالذات .

إن هذا الطلب في حد ذاته أمر مؤسف، فالامتياز هو امتياز للرتبة، ولا يحق للإدارة المطالبة بمثل هذا الامتياز. فالإدارة توجد لكي تؤدي وظيفة، وواجبها هو جعل الموارد الموكولة إليها شيئاً منتجاً، وحق الامتياز لا يبنى إطلاقاً على المسئولية أو الإسهام - تستخدم هذه الكلمة أصلاً للدلالة على «الحق الإلهي». وحتى أكثر الإدارات استبدادية لا يحق لها المطالبة بالحق الإلهي. ولا تكون الإدارة ذات سلطة إلا من خلال أدائها لعملها .

إن المطالبة بالامتيازات الإدارية تقوض السلطات الإدارية. والإدارات التي ترفض المطالبة بالمسئولية من أعضاء المنظمة، تفقد بالفعل السلطة التي تلزمها، وبخاصة أمام النقابات العمالية والحكومة .

ولا يقف مديرو منشآت الأعمال الحرة وحدهم على الإطلاق فيما يتعلق باختلاط السلطة والقوة، وفي الحقيقة، نجد أن لدى مديري منشآت الأعمال الحرة الرغبة في بناء قوة عمل منجزة ، أكثر مما لدى مديري الأعمال بمؤسسات الخدمة العامة. إن إدارات الحكومة والمستشفيات تعارض تحمل عمالهم للمسئولية معتمدين بدرجة أكبر على

الامتيازات، أكثر من اعتمادهم على السلطة التي تناسب مسؤولياتهم. وإذا، فقنوا بالسلطة الحقيقية التي يحتاجون إليها، وأصبحوا محاصرين بالممنوعات والمحظورات، ويجدون صعوبة كبرى في تعبئة الموارد البشرية لمنظمتهم .

### الدروس المستفادة من اللامركزية

ليست هذه هي المرة الأولى التي عانت فيها الإدارات من اللبس بين السلطة والقوة، وهو الأمر الذي أضر بالإدارات ومنظمتها. فقد حدث التباس مشابه منذ عدة عقود فيما يخص بهيكل المنظمات .

وكانت اللامركزية تلقى مقاومة شديدة في الأربعينيات والخمسينيات، كما كانت المخاوف متزايدة بأن اللامركزية ستضعف الإدارة العليا. وسوف تؤدي إلى تنازل الإدارة عن مكانتها المرموقة .

أما اليوم فقد عرف المديرون في كل مكان أن اللامركزية تقوى الإدارة العليا، وتجعلها أكثر فعالية وقدرة على القيام بمهامها. وتحقق سلطة أكبر للإدارة العليا(انظر الفصل الثامن عشر - الجزء الثاني ) .

وبالمثل، عرف المديرون اليابانيون وشركة آي بي إم وقبلها عرفت زيس، أن جعل العامل منجزاً، يقوى من سلطة الإدارة. فهو يزيد من فعالية الإدارة، بأن يمكنها من التركيز على المهام الواجب أدائها، والتخلص من المهام التي لا يجب أدائها والتي تبدد فيها وقتها .

إن العامل المسئول ، ومجموعة العمل المسئولة، ومجتمع العمل ذاتي الحكم، كلها تعتبر لامركزية، فالشيء الذي يعتبر لامركزياً، ليس هو إدارة منشأة الأعمال الحرة، ولكنه إدارة العمل نفسه . ولكن المبدأ مماثل. وشأن اللامركزية هو بالضبط شأن القوة الدافعة الرئيسية في سنوات ازدهار الإدارة، ولهذا فالعامل المسئول يجب أن يكون هاماً في السنوات القادمة من أداء الإدارة .

إن المسئولية التي تبني في داخل قوة العمل من القمة إلى القاعدة مطلوبة، قبل كل شيء، لإبطال التآكل في سلطة الإدارة، والذي يعتبر تهديداً لوظيفة الإدارة ولؤسستنا معاً، فلم تعد الجزرة والعصا تكفيان الآن. إلا أن شيئاً لم يحل محلها حقاً ونتج عن هذا

فراغ السلطة. ويمكن ملاحظة هذا بين العاملين في مجالات المعرفة في منشآت العمل الحر وفي إدارات الحكومة ومؤسسات الخدمة الأخرى . إن علامة فراغ السلطة التهكم والسخرية وهو مرض أخطر من التمرد ضد السلطة. والسبيل الوحيد لعمل مضاد ولاستعادة سلطة الإدارة، هو المطالبة بمسئولية كل فرد من أفراد قوة العمل

### مطالب الإدارة

هناك سبب آخر دعى الإدارات العليا لمقاومة اللامركزية منذ عشرين عاماً خلت. فقد كانوا يخافون من المطالب الكثيرة التي تتطلبها اللامركزية من الإدارة العليا. وثمة خوف مشابه يفسر مقاومة المديرين لمسئولية العامل ومجتمع العمل .

إن قوة العمل عندما تكون مسئولة تطلب مطالب كثيرة من المديرين، فهي تطلب منهم مثلاً أن يكونوا أكفاء حقاً كمديرين، وليس كأطباء نفسيين أو معالجين نفسيين. وتطلب أن يأخذوا عملهم بجدية، وأن يتحملوا بأنفسهم مسئولية وظائفهم وأدائهم .

والمسئولية عمل صعب لرئيس العمل، إن مطالبتنا الآخرين بالمسئولية، نون أن نطالب بها أنفسنا يعتبر عملاً أهوج وغير مسئول. ولا يمكن للعامل أن يتولى عبء المسئولية الخاص بعمله وعمل مجموعته وشئون مجتمع العمل، إلا إذا وثق بجدية ومسئولية وكفاءة شركته. ويجب أن يثق في أن رئيسه يعرف عمله جيداً، ويجب أن يسلم جداً بأن رئيسه يمدّه بالأنوات اللازمة للقيام بالعمل المنتج، وبالمعلومات التي يحتاجها العامل لكي يوجه ويدير نفسه بنفسه .

ولاشيء يطفىء جذوة الدافع للعمل بسرعة مثل رئيس مشوش مهمل. فالأفراد يتوقعون ويطلبون أن يمكنهم المديرون من تنفيذ أعمالهم بذكاء وبإنتاجية. ومن حق الأفراد وجود رئيس لهم، يمتاز بالكفاءة والجدية .

وكما سبق القول، لا يشكر المهندسون الصناعيون في الشركات اليابانية من مقاومة العمال. بل إنهم يميلون إلى الشكوى من كثرة ما يطلبه العمال منهم . وتتوقع قوة العمل اليابانية التي تعتبر نفسها مسئولة عن الإنتاج من الأفراد الذين تعتمد عليهم كأفراد متفهمين لعملهم ولإجراءاته، أن يؤثروا عملهم طبقاً للمستويات المطلوبة .

إن الناس لا يتوقعون الكمال، كما أنهم يعلمون أن الرئيس في العمل ما هو إلا



إنسان . إلا أن من يتولون مسؤولية عملهم يطالبون بقيام المديرين بالأعمال التي يستحقون عنها مرتباتهم : أن يضعوا الخطط والأهداف، وأن يفكروا من خلال الأولويات ، وأن يفكروا في المهام ، وأن يضعوا مستويات للتنفيذ . وينتظرون، قبل كل شيء، أن يتولى المدير مسؤولية عمله الخاص وأدائه الجيد فيه .

لقد أطلقت على نابليون عدة صفات، ولم تكن صفة «المحبب» من بينها، فلم يكن القائد العظيم دافئاً وودياً إلا فيما ندر وعادة ماكان جامداً كالثلج. ولم يكن، مطلقاً، لطيف المعشر، فقد كان يميل أن يكون صارماً متباعداً، وخشن الطباع. كما لم يكن متعاطفاً بل كان يعلى المطالب، وفي كثير من الأوقات لم تكن لديه قطرة من الجاذبية الشخصية . إلا أن القائد كان يوهي دائماً بالثقة ويثر بالاحترام .

ويقال - في شيء من الهزل - إن نقابة العمال التي تدار بصلاية وحكمة، تعتبر قوة هائلة لتحسين الأداء الإداري، فهي ترغم المدير على التفكير في عمله وأن يكون قادراً على شرح وتفسير أعماله وسلوكه .

إن قوة العمل المسؤولة هي نظام أكثر تشدداً وقسوة فهي تبرز حالات عدم الرضا في المجموعة، وتبرز كل الرغبات في القيام بالعمل على وجه أفضل، وكل التبرم والضيق من القيود التافهة البطيئة والأعداء الواهية. إلا أن قوة العمل المنجزة لاتمارس ضغوطاً عدائياً مثل نقابة العمال، فهي تمارسه في شكل تعاوني؛ إذ إنها «تلعب مع الفريق نفسه». ولهذا فهي تتوقع أن يتمسك قادة الفريق وزملائه ، أى المديرين، بالمستويات العليا، وأن يأخذوا عملهم بجدية كبيرة .

### قيادة الأفراد

وأخيراً، لكي يكون العامل منجزاً، فإن الأمر يتطلب من المديرين أن ينظروا إلى العمل كمورد وليس كمشكلة أو تكلفة أو عو يجب استغلاله. ويتطلب الأمر كذلك أن يقبل المديرين مسؤولية جعل القوى البشرية مؤثرة ، وهذا يعنى تحولاً كبيراً من إدارة الأفراد إلى قيادة الأفراد .

وهناك ثلاث طرق لإدارة الأفراد ، أولها طريقة الرضاية وهي التي ترى الأفراد كمشكلة تحتاج إلى مساعدة. وهناك طريقة إدارة شئون الأفراد، وهي التي ترى أن

الأنشطة والأعمال العامة تؤدي كلما اضطرت أعداد كبيرة من الناس إلى العمل سوياً. أما الطريقة الثالثة فهي التي ترى العمل كتكلفة وكخطر يتهددها، وترى العمل في الرقابة على التكلفة وفي محاربة الأزمات .

إن الناس «مشاكل» بالفعل. وهم يحتاجون إلى مساعدة . وقد تكون طريقة الرفاهية ذات فعالية كبيرة جداً، وبخاصة في إدارة الأفراد الذين لاحيلة لهم .

وأفضل مثال، على الأقل في الغرب، هو شركة كروپ. فلم يكن ألفريد كروپ، الذي أنشأ هذه الشركة في منتصف القرن التاسع عشر، مهندساً لامعاً. كما لم تعتمد نهضة الشركة على ابتكارات كبيرة في المنتج ولا في إجراءات سير العمل. بل اعتمدت هذه النهضة على المعاونة الكبيرة التي وضعها ألفريد كروپ في قوة العمل. ونظراً لأن كروپ نشأ في فقر مدقع، فقد كان الوحيد من بين كبار رجال الأعمال في أوروبا الذي لديه تعاطف مع الأعداد الفقيرة من المزارعين الأميين، وغير المدربين، الذين لا حيلة لهم، والذين تم طردهم من المزارع بشرق بروسيا نتيجة للزراعة العلمية الحديثة التي أتى بها اليونكر والذين فروا مندفعين إلى منطقة الورد الصناعية الجديدة . وقبل أن تصبح شركته رابحة وغنية بكثير، قام كروپ بتوفير الإسكان والمدارس والرعاية الصحية والتدريب، ويتقديم قروض صغيرة بفوائد ضئيلة وهكذا. ويمكن القول بحق أن شركة كروپ في إسن كانت أول شركة للرفاهية.

وقد كانت شركة يحكمها الفرد المتحكم، إلا أن العمال وأبناءهم لم ينسوا أبداً تعاطف المؤسس الأصلي لشركتهم، وأعطوا ولاهم للشركة، وإعائلة كروپ على الرغم من عدم كفاءة ثلاثة خلفاء متتابعين من عائلته. وقد تمكنت الشركة من استعادة مركزها مرتين - بعد الحرب العالمية الأولى وبعد التدمير الشامل لها بعد الحرب العالمية الثانية - وذلك بفضل وفاء العمال لذكرى ألفريد كروپ .

إلا أن مثال كروپ يوضح أيضاً مخاطر رفاهية الإدارة الأبوية للعمل، فهي تدمر نفسها في نهاية الامر؛ لأنها تخلق آمالاً لا تستطيع تحقيقها أي مؤسسات أو مشروعات كبرى .

ولقد كانت الإدارة الأبوية هي السبب الرئيسي في الانهيار الحتمي لعائلة كروپ. إن

التوسع الذى قامت به شركة كروپ بعد الحرب العالمية الثانية، قام على تحقيق وعد الشركة بأن كل عامل سيعمل فيها إلى الأبد . وكان معنى هذا أن الأقسام التى لم تكن لها القدرة الكافية على النمو فى اقتصاد ما بعد الحرب العالمية الثانية - مثل مناجم الفحم ومصانع الصلب الموجودة فى عمق البلاد - عليها أن تتوسع بكبر قدر . وقد أوشك هذا التوسع على الوصول بالشركة إلى حافة الانهيار . وكانت عائلة كروپ معزولة عن الإدارة، وكانت البنوك قد نزعت عنهم ملكية الشركة كتمن لإنقاذ العمل . وكان من الضروري الاستغناء عن أعداد كبيرة من عمال كروپ المخلصين القدماء، وذلك فى وسط كساد خطير فى صناعة الفحم والصلب بألمانيا، خاصة وأنه لم تكن هناك أعمال أخرى متاحة .

إن الخطر الأكبر هنا هو عاقبة رفاهية الإدارة الأبوية التى شب عليها الأطفال وأصبحوا يرفضونها . وقد تركت وراءها تركة من المرارة والاحتقار المتبادل التى تذهب إلى أبعد ما يمكن أن تأتى به حرب صناعة مريية .

لقد كان هناك صراعان من أشد وأسوأ الصراعات العمالية الحديثة ضد الإدارة الأبوية، أحدهما : الإضراب فى شركة بلكنتون للزجاج، فى سانت هيلين بإنجلترا فى عام 1971 - وذلك بعد مرور قرن من الإدارة الأبوية الناجحة لهذه الشركة . وقبل ذلك بعشرين عاماً، وصلت شركة هيرشى للشيكولاته، فى هيرشى بولاية بنسلفانيا، إلى نهاية طريق الإدارة الأبوية أيضاً، ورغم أن المستخدم كان يهتم اهتماماً كبيراً برفاهية موظفيه فى الولايات المتحدة، إلا أنها انتهت، بالمثل، بإضراب استند إلى حقيقة مؤداها أن الشركة لم تكن مملوكة لأفراد رأسماليين، بل لمؤسسة لصالح الموظفين .

وكما كانت رفاهية الإدارة الأبوية ناجحة، وجب على الإدارة الاستعداد لتصفية نفسها عن طريق إيجاد أقصى مسئولية ممكنة للعامل وللمجموعة العمل ومجتمع العمل .

لقد كانت مسيرة الأفراد فى ماركس وسبنسر مسئولية عن رفاهية العمال فى العشرينيات، عندما كانت هناك حاجة إلى الإدارة الأبوية. كما كانت البائسة فى هذه المتاجر تأتى من المدن الصناعية القديمة، وكانت جاهلة وخائفة ولاحيلة لها. ولما تغيرت قوة العمل مع تغير المجتمع البريطانى لم تعد هذه المديرية مسئولة عن رفاهية العمال، بل أصبحت مدرسة ومدرية ومشرفة للموظفين، وأصبحت ضمير الشركة فى إدارة الأفراد،

وعملت كقناة اتصال بين الموظفين والإدارة .

ورفاهية الإدارة الأبوية لا تناسب العاملين في مجالات المعرفة على الإطلاق . كما تقل أهميتها للعمال اليدويين نوى الأجور العالية، الذين يعيشون على مستوى الطبقة المتوسطة وعلى قدر من التعليم .

وهذا ينطبق أيضاً على اليابان التي لديها تقاليد قوية عن انتماء الفرد للمجموعة ومسئوليتها. وفي حين تحافظ الشركات اليابانية على رفاهية الإدارة الأبوية التقليدية بالنسبة للنساء العاملات اللاتي ينحدرن من المناطق الريفية وبالنسبة للعمال بوجه عام، فإن الكثير منهم يتحاون ببطء ولكن باطراد من مفهوم «الأسرة» التقليدية لعمالهم المعرفيين وأيضاً لأسباب وجيهة . وفي حين تختفى الحاجة إلى الإدارة الأبوية بسرعة، فإنه من المحتمل أن تسلم اليابان أعمال الرفاهية إلى مجتمع العمل. وإلا فإن اليابان ستواجه أزمة رفاهية الإدارة الأبوية التي ستكون سبباً في تدمير الاقتصاد، كما حدث في شركة كروپ وتدمير التماسك الصناعي كما حدث في إضرابي شركة وكنتون وشركة هيرشي.

إن طريقة إدارة الرفاهية في أنجح حالاتها ليست هي الطريقة المثلى لإدارة الأفراد، بل هي طريقة لمساعدة الأفراد. وهي تفترض أن الأفراد معروفون بضعفهم. ولاتحاول أن تبحث عن مواطن القوة فيهم لتجعلها قوى منتجة ، فهذا النوع من الإدارة يعتبر شيئاً تكميلياً لإدارة الأفراد وليس جوهر إدارة الأفراد .

إن طريقة إدارة الرفاهية وسيلة نافعة، ولكنها مؤقتة، فهي عكاز. ويقدر فاعليتها، فهي لازمة للبقاء والمعيشة. ولكنها إذا اتخذت بشكل دائم ووجدنا فيها الحل النهائي، فإنها سوف تعوق الإدارة والعمال والشركة والاقتصاد والمجتمع سوياً .

## إدارة الأفراد

إن الطريقة الثانية لإدارة الأفراد هي إدارة شئون الأفراد .

برزت إدارة الأفراد بعد الحرب العالمية الأولى كوظيفة إدارية منظمة ومنهجية . وتضطلع إدارة شئون الأفراد بأسلوب منظم منهجي بإنجاز جميع أوجه النشاط التي يوظف من أجلها الأفراد بأعداد كبيرة، مثل : اختيارهم واستخدامهم وتدريبهم وخدمتهم صحياً وسلامتهم وإدارة أجورهم ومراتبهم ومزاياهم، إلى جانب أشياء أخرى كثيرة .

إن إدارة الأفراد واجبة، وإلا فسوف يكون هناك قصور وظيفي. إن أنشطة إدارة شئون الأفراد تحمل العلاقة نفسها بالنسبة لكيفية إدارتها للأفراد، مثلما يحمل غرفة المعيشة بالمتكئة الكهربائية وغسل الأطباق للزواج السعيد وتربية الأطفال. فإذا تراكمت الأطباق في الحوض فإن الزواج قد ينهار، غير أن الأطباق النظيفة لا تسهم في حد ذاتها في هناء الزوجين أو في علاقات وثيقة سعيدة مع الأطفال، فهي عوامل صحية فقط، وإذا أهملت تسبب مشاكل، ويجب أن تؤخذ هذه العوامل على علاتها.

وتهتم إدارة الأفراد بموضوعات حيوية بالنسبة لمجتمع العمل. ولا يجب اعتبار هذا الاهتمام وظائف إدارية، فهي تعتبر أعمالاً اجتماعية، ويجب أن تنظم على هذا الأساس. إن اعتبار إدارة الأفراد هي إدارة الأفراد في عملهم - كما هو جار - فذلك أمر ليس من الإدارة في شيء، إنه إحلال الإجراءات محل السياسات والأمور الشكلية محل الموضوعات الجوهرية.

ولقد نمت إدارات الأفراد بسرعة فلكية منذ الحرب العالمية الثانية في كل البلاد وفي كل الصناعات كما نمت بسرعة أكبر في قطاع الخدمة العامة. إلا أن مديري الأفراد في كل مكان يشكون من عدم الاستماع إليهم وعدم مساندتهم، ومن أنهم غير مقبولين من زملائهم المديرين، وهناك أمور جوهرية في هذه الشكاوى، ولكنها في أساسها تعكس شعوراً لدى مديري الأفراد بأن هناك خطأ ما فيما يقومون بعمله، وأنهم لا يعبرون عن أنفسهم فيما يمارسونه من العمل وهو إدارة الأفراد.

وهناك حاجة في أي مؤسسة إلى «ضمير» فيما يتعلق بالناس (انظر الفصل الرابع عشر - الجزء الثاني)، وتمثل وظائف الضمير في أعمال الإدارة العليا، ولكن إدارة الأفراد لا يمكنها القيام بالعمل الضميري، فهي مشغولة بالنشاطات، وعملها العادي هو المساندة، ولكنها في الأصل تساند مجتمع العمل؛ وهو مؤاها الذي تستقر فيه.

والأمر الأخير في الطرق التقليدية لإدارة الأفراد، النظر إلى الأفراد باعتبارهم تكلفة وتهديد.

وهناك حاجة ماسة إلى الرقابة على تكاليف العمل، وهناك حاجة إلى الرقابة على إنتاجية العمل وهناك حاجة إلى «مكافحة النيران». وهناك حاجة إلى حرب عصابات منظمة

فى علاقات النقابات العمالية، وإلا فإننا نترك هذه الأمور لتمام. والعناية بكل هذه الأمور ضرورية بل قد تكون حاسمة فى بعض الأحيان. إلا أن هذه الأمور ليست من إدارة الأفراد فى شىء ، إنها تعالج المشاكل التى تنجم عن الإخفاق فى إدارة الأفراد. وفى المنظمات الحديثة المعقدة، سنجد حتماً مثل هذا الإخفاق. ولكن منع الإخفاق أو معالجته، لن يترك النظام يعمل وينتج .

والإدارة تعنى إطلاق قوى الأفراد إلى الفعالية. فليست طريقة إدارة الرفاهية ولا طريقة إدارة الأفراد ولا طريقة الرقابة ومكافحة النيران تجد طريقها إلى القوة على أية حال .

إن الأفراد ضعفاء ومعظمنا يصل به الضعف حد الرثاء. والناس يسببون مشاكل فى بعض الأحيان ويتطلب الأمر بعض إجراءات وأعمال نظامية . والأفراد يعتبرون تكلفة وتهديداً محتملاً . ولكن ليس هذا هو السبب فى استخدام الأفراد . ولكن السبب هو قوتهم وقدرتهم على الأداء. إن الفرض من المنظمة هو أن تجعل قوة الأفراد منتجة وأن تجعل ضعفهم كلاً مهماً .

### أعظم أصولنا هم الأفراد

يهوى المديرين التشدد بأن أعظم أصولنا هم الأفراد، وهم مغرمون بترديد البديهية القائلة بأن الفرق الحقيقى الوحيد بين منظمة وأخرى هو أداء الأفراد. وأن جميع الموارد التى تسيطر عليها منظمة هى بالضبط الموارد نفسها التى تسيطر عليها منظمة أخرى. ويعرف معظم المديرين تمام المعرفة أن الأفراد – بون سائر الموارد الأخرى – أقل الموارد استخداماً، وأن قليلاً من القوى البشرية الكامنة فى أى منظمة يتم استغلالها وتشغيلها .

وفى حين يدعى المديرين أن الأفراد هم موردهم الأكبر، نجد أن الطرق التقليدية لإدارة الأفراد، لا تركز على الأفراد كمورد، ولكن كمشاكل وإجراءات وتكاليف .

إن معرفة هذا كله كانت السبب فى المقترحات الحديثة المتعلقة بوضع الأفراد فى الحسابات المالية للشركات باعتبارهم «أصول» . وأحد هذه المقترحات قدمه مايكل شيف Michael Schiff – العلامة المتميز فى الحاسبة المالية بجامعة نيويورك – ويبرز قوى المبيعات والتسويق كاستثمار، وهما بالفعل استثمارات .

إن المعالجة المحاسبية للأفراد تبرزهم كنتكاليف، وهذا حقيقي تماماً. والبشر يتم توجيههم دائماً بالمعلومات والمقاييس التي يستقبلونها، حتى إذا عرفوا بأنها معلومات ومقاييس من جانب واحد منحازة وقاصرة. ولذا، فإن أى نظام محاسبي يبرز الأفراد وكأنهم استثمار رأسمالي يخلق فرقاً كبيراً (انظر الفصل الحادي عشر - الجزء الثاني) .

ومن الصعب على المرء أن يرى كيف يظهر الأفراد كأصول في دفاتر الحسابات. إذ يُعرف الأصل asset بأنه الشيء الذي يمكن بيعه وأن له قيمة عندما تتم تصفية الشركة. ولكن الشركة لا تمتلك الأفراد، كما أن الأصل الذي يترك العمل بعد إخطارنا بذلك ليس بأصل بأي حال من الأحوال. كما أن هناك اعتراضات عملية وخطيرة، وهي كيف يمكننا قياس العائد من التدريب ؟

إن الفكرة لها مميزات، فمن المستحسن أن يسترشد المديرون بمقاييسهم وضوابطهم في مهنتهم بفهوم «الأفراد هم أعظم أصولنا». ونحن نحتاج إلى شيء أكثر فعالية من الاجتماعات والحلقات الدراسية والتدريب على المحاسبية أو الخطب المملة أو التصريحات .

وقبل كل هذا، فنحن نحتاج إلى الممارسات، وهي سهلة المثال، بل هي أسهل من التغيير في الرؤية أو الموقف .

وأول هذه الممارسات، هي ممارسة إقامة المسئولية والإنجاز في العمل وقوة العمل. ويجب أن يكون لكل عمل أهداف، يحددها الشخص الذي سيحصل على الأهداف مع مديره. ويجب أن يجعل العمل منتجاً لكي يتمكن العامل من جعل نفسه منجزاً. كما أن العامل يحتاج إلى الأمر والنظام والحافز لتحمل المسئولية .

ثانياً، يجب على المدير أن يعامل الأفراد العاملين معه على أنهم مرجعاً له، وأن يعتمد عليهم في إرشاده فيما يختص بعمله، وأن يطالبهم بأن يقبلوا هذا كمسئولية لكي يتمكن من القيام بعمله بطريقة أحسن وفعالية أكبر. وعلى المدير إقامة مسئولية متجهة لأعلى وإسهاماً يتجه كذلك لأعلى عند كل فرد من مرؤوسيه في العمل .

وهناك طريقة مثلى لهذا، وهو أن يسأل المدير كل واحد من مرؤوسيه أن يفكر ويحجب عن بضعة أسئلة سهلة : «ما هو عملي كمدير لك، وما هي الأعمال التي تقوم بها

شركتك لكي تساعدك على القيام بعملك ؟ وما الذى أقوم به أنا باعتبارى مديرك، وما الذى تقوم به شركتك من أعمال تعوقك عن تنفيذ عملك؟ » وما هى الأعمال التى يمكنك القيام بها لكي تساعدنى كمدير لك على قيامى بأحسن عمل للشركة ؟

إن هذه الأسئلة قد تبدو واضحة، ولكنها نادراً ما تطرح، وعندما تطرح نجد أن إجاباتها أبعد ما تكون عن الوضوح .

فى كل حالة قابلتها اتضح لى أن الأعمال التى قام بها المدير لمساعدة رجاله على الأداء، لم تساعدكم على الإطلاق بل عطلتهم عن عملهم فعلاً . كما اتضح أن القليل النادر، إن وجد، من الرؤوسين هم الذين فكروا فيما يجب أن يعملوا لتمكين مديريهم من الأداء بطريقة أحسن .

إن مثل هذه الأسئلة هى التى ترغب المدير ومروسيه على التركيز على الأداء، وتجعلهم يركزون على الغرض من علاقتهم بعضهم ببعض. كما أنها تتسبب، على الأرجح، فى إيجاد نظرة جديدة لدى المدير للأفراد العاملين معه، فيجد نفسه ينظر إليهم وكأنهم مرجعاً له، ولكنه سيرشدهم أيضاً إلى النظر إليه كمرجع لهم .

### التعيين

إن العنصر الأخير والأهم فى إدارة الأفراد هو تعيينهم، حيث يمكن لقوتهم أن تصبح منتجة .

وإدارة شؤون الأفراد تركز على الانتقاء عند الاستخدام . وينور كثير من الجدل حول ما إذا كانت نتائج الانتقاء تبرز كل هذه الجهود الهائلة والطرق الباردة المحكمة للاختبارات والمقابلات الشخصية وإجراءات الانتقاء التى نشأت أم لا . ومن المشكوك فيه بالذات هو أن إجراءات الانتقاء المعقدة للأفراد المؤهلين، يمكنها بالفعل اختيار أى أحد .

كلنا نعلم كيف نتعرف السمات البدنية التى تجعل الفرد غير لائق للقيام بنشاط ينوبى معين، مثل وضع الطوب . إلا أننا لا نعلم شيئاً عن التشكيلات فى الطبع والشخصية والموهبة عندما تلعب دورها فى العمل فى مجالات المعرفة، خاصة فى العمل كمدير . وتقوم أغلب الشركات الأمريكية الكبرى بتشكيل جماعات كبيرة من الموظفين الذين يتم تجميعهم من الجامعات، لكي يحاولوا العثور على إمكانات محتملة بين خريجي الجامعات والمدارس .



وقد تبدو نشاطات هؤلاء الموظفين في جذب الخريجين مستخدمهم معقولة، إلا أن مقدرتهم على تحديد الموظفين الجدد والمناسبين للعمل تعتبر كئيبة. إن ثلاثة من كل خمسة أفراد ممن اختاروهم لم يكونوا راغبين في ترك مستخدمهم الأول في السنتين أو الثلاث الأولى. ويرجح أن الانتقاء العشوائي لهم يأتي بنتائج أفضل، ولم يكن هذا نتيجة لنقص مهارة الموظفين القائمين على جمع الأفراد. إن السبب هو أننا لا نعرف ما الذي نبحث عنه في الإمكانات الإدارية، كما لا توجد لدينا أى طريقة لاختبارها إلا بواسطة الأداء .

والغريب أن جميع وسائل الاختبارات المحكمة المستخدمة في إنجلترا واليابان لم تات بنتائج معقولة، كما أن طرقهم لم تتميز على الطريقة الأمريكية في ممارسة هذا الأمر إلا بالقسوة الذهنية .

إن التعيين هو الفرصة الوحيدة التي من خلالها يستطيع الفرد إثبات صلاحيته للعمل ، فلا يوجد فردان لهما التشكيل نفسه من مواطن القوة أو الضعف، كما لا يوجد من لديه القوى فقط. ولا يوجد صاحب القدرات الكونية الخارقة. لذا فمن واجب المدير اختيار أفضل الموارد المتاحة لديه. والتعيين هو الطريقة المفضلة لانتقاء أفضل الموارد وأغلاها، إلا وهو الإنسان .

ولما كان اليابانيون لا يستطيعون فصل الفرد من العمل، ولما كانوا مرتبطين به على الدوام، فإنهم عادة ما يقومون بعملية التعيين بطريقة أفضل من طريقة الغرب، إن تعيين الشاب المهني المؤهل بالمعرفة هو أحد أعمال «الأب الروحي» في اليابان، على الرغم من أنها تتم خلف الكواليس .

ونحن في الغرب، يجب أن نكون قادرين على عملية التعيين بطريقة أفضل من اليابانيين، لأن المدير في الغرب يمكنه اتخاذ مسئولية تعيين الأفراد في داخل منظمته وخارجها. فالفرد الذي لا يؤدي عمله جيداً لا يسمح له بالبقاء في المنظمة - باستثناء الحالات الخاصة بالأفراد كبار السن، الذين لديهم الحق في ذلك، والذين أجزأوا العطاء على مدى سنوات طويلة من الأداء الجيد واكتسبوا ولاء منظمته. إن الذي لا يؤدي عمله جيداً يتسبب في تدمير المنظمة بالكامل، ويشكل عبئاً على زملائه الموظفين، كما أنه يقوض الروح المعنوية، ويحط من مستويات المنظمة واحترامها الذاتي .

ومع ذلك، فالفرد الذى لا يؤدي عمله جيداً، غالباً ما لا يكون عديم الفائدة، إنه فى المكان غير المناسب فحسب، وثمة مكان آخر يناسبه، حيث يكون ما يستطيع عمله مطلوباً ونافعاً. ومن واجب المدير، وبخاصة مع العامل المعرفى الشاب، أن يحدد المكان الذى يمكن أن يكون فيه هذا الفرد منتجاً وفعالاً، وأن يقول له «إنك فى مجال العمل غير المناسب، ومكانك هناك» .

إن مثل هذه الممارسات لن ترضى كثيرين من النقاد التقليديين، الذين يطالبون بمعتقدات جديدة، وبتفسيرات جذرية فى المواقف. ولاشك، أن معاملة الأفراد كمورد للمدير، والتأكيد على أن قوتهم يمكن أن تكون فعالة، ماهى إلا ممارسات. ولكنها تعتبر أكثر من مجرد كلام منمق أو بديهيات واضحة. إنها عمل يتطلب كثيراً من الدأب وهى لن تجعل المنظمة مثالية، ولكنها ستوجه المنظمة إلى الأداء بدلاً من التلازم. وهذه الممارسات لن تحول الأعمال المملة والأفراد المملة إلى أشياء ممتعة، ولكنها ستفعل كثيراً من أجل منع الأعمال والأفراد الممتعين من التحول إلى أشياء مملة، كما أنها لن تستبعد الوظائف الأساسية والتوترات الموجودة فى المؤسسة أو تذهب بعيداً بمشاكلها الخاصة بالاقتصاد، ولكنها قد تطلق قوى سارية من الثقة والإنجاز. إن هذه الممارسات لن تهمل الطرق التقليدية فى معالجة الأفراد باعتبارهم مشاكل وتكلفة وتهديد .

ولكن مع أنها الخطوات الأولى، إلا أنها تحرك المديرين والإدارات إلى ما وراء إدارة الأفراد نحو قيادة الأفراد .


## التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية

إن نوعية الحياة هي ثالث أكبر المهام في مجال الإدارة. فالإدارات في  
سائر المؤسسات مسئولة عن إنتاجها الثانوي، أي تأثيرات  
أنشطتها المشروعة على الأفراد وعلى البيئة الاجتماعية والمادية.  
وينتظر الجميع منها أن تقوم بحل المشاكل الاجتماعية بم  
وتحتاج الإدارات إلى إمعان التفكير فيها وإيجاد  
سياسات جديدة لعلاقة منشآت العمل الحر مع  
الحكومة التي تشب بسرعة عن طوق النظريات  
والعادات التقليدية فما هي المهام؟ وما  
هي الفرص؟ وما هي الحدود؟ وما  
هي المبادئ الأخلاقية للقيادة  
بالنسبة للمدير الذي يتسم  
بسمات القائد وليس  
السيد ؟

\*\*\*\*\*



## الإدارة ونوعية الحياة

 المعنى المتغير للمسئولية الاجتماعية - ما الذى يفسر هذه المسئولية؟ - لمن النجاح - عدم الوفاق مع الحكومة - المجموعات القيادية الجديدة - لماذا لا تكون العلاقات العامة غير مناسبة - ثلاث قصص تعليمية - شركة يونيون كاربيد، وبلدة فيينا فى وست فرجينيا - شركة سويفت بالأرجنتين وشركة دلتا - الحقوق المدنية و ضمير جماعات الكويكر - المسئوليات الاجتماعية يجب أن تدار .

نوقشت المسئوليات الاجتماعية الخاصة بمنشآت الأعمال الحرة على مدار قرن كامل. ويمكن وجود فصل أو فصلين عن المسئولية الاجتماعية فيما يضمه أى كتاب يتحدث عن الإدارة بشكل عام .

إلا أن معنى كلمتى «المسئولية الاجتماعية» فى منشآت الأعمال الحرة، قد تغير جذرياً منذ بداية الستينيات .

وكانت البحوث والدراسات حول المسئوليات الاجتماعية فى منشآت الأعمال الحرة، قبل ذلك، تنور فى ثلاثة مجالات. وأحد هذه المجالات كان السؤال الذى تكرر كثيراً حول العلاقة بين الأخلاقيات الخاصة والأخلاقيات العامة. فالى أى مدى يكون المدير المسئول عن

المنظمة مراعيةً للأخلاقيات الخاصة بالفرد ، ولأى مدى تسمح له مسؤوليته عن المنظمة - وربما تجبره - بالجوء إلى التصرف للأخلاقي الفرد، لصالح منظمته؟ وهناك قول ماثور عن السياسيين بصدد موضوع هذا البحث «وكم ستكون من أوغاد، إذا كانت تصرفاتنا فى حياتنا الخاصة مثل تصرفاتنا العلنية من أجل بلادنا» .

وثانى الموضوعات المهمة هو المسؤولية الاجتماعية التى يحملها المستخدم تجاه مستخدميه من واقع قوته وثرائه. ويمكننا أن نجد بحثاً كلاسيكياً فى كتاب «حاجة البشر إلى العمل The Human Needs of Labor» (1918) ، وهو أحد مؤلفات سيوم رونتري B. Seebohm Rowntree، وهو رجل الصناعة الإنجليزي المحب للخير الذى ينتمى إلى جماعة الكويكرز .

وأخيراً، فإن المسؤولية الاجتماعية كانت الاصطلاح المستخدم لتأكيد مسؤولية القيادة عند رجل الأعمال، بخصوص «ثقافة» المجتمع: مساندة الفنون والمتاحف والأوبرا والأوركسترا السيمفونى، والخدمة كأمين فى مجالس إدارة المؤسسات التعليمية والدينية، وأيضاً التبرع بالمال لأعمال الخير والمسائل الاجتماعية الأخرى. وفى الولايات المتحدة بالذات، أصبح العمل فى المراكز الحكومية أو شبه الحكومية، مسؤولية اجتماعية مهمة للمدير التنفيذى .

وإجمالاً، لم تكن الطريقة التقليدية تهتم بالمسؤولية الاجتماعية لمنشآت العمل الحر، بل كانت تهتم بالمسؤولية الاجتماعية لرجال منشآت الأعمال الحرة. ثم ازداد الاهتمام بما يجب أن يسهم فيه رجال الأعمال الحرة خارج ساعات العمل وخارج عملهم .

وبعد الحرب العالمية الثانية كان هناك تأكيد متزايد على إسهام منشآت العمل الحر، إلا أن هذا كان نتيجة قوانين الضرائب التى أبطلت من تراكم الثروات الكبيرة لدى الأفراد من ناحية، وشجعت الإسهامات الخيرية ذات الجائزية الكبرى للشركات من ناحية أخرى . وبخلاف ذلك ظل التأكيد دون تغيير. وفى حين كانت الأجيال السابقة تنتظر من « رجل الأعمال الحرة الفنى »، أن يمنح مستشفى مثلاً أموالاً وفيرة. فقد كان المنتظر بعد الحرب العالمية الثانية، أن تقوم منشآت العمل الحر الكبيرة بدعم القضايا الكبيرة . ولا يزال

الاهتمام مقصوراً على القضايا الخارجية، بدلاً من الاهتمام بسلوك منشأة العمل الحر نفسها وتصرفاتها .

لقد نظر بعض الكتاب القدامى إلى الأمر بنظرة أوسع، فقد كتب إيتشى شيبوساوا Eiichi Shibusawa في اليابان في باكورة ومنتصف عهد الميجي أى قبل عام 1900، ووالتر راثنو Walter Rathenau في ألمانيا قبل الحرب العالمية الأولى، بإسهاب عن العلاقة بين منشأة العمل الحر وبين المجتمع حولها، ولكنهما اهتمتا بصفة خاصة بوضع الحدود لمنشأة العمل الحر، ويجعل منشآت الأعمال الحرة ورجال الأعمال الحرة تتواكب مع القيم الاجتماعية .

عندما يجرى الحديث عن المسئوليات الاجتماعية في هذه الأيام، نجد أن الاهتمام أصبح مختلفاً، فهو يتركز على ما يجب على منشأة العمل الحر القيام به، لكى تعالج وتحل مشاكل المجتمع. ويتركز الاهتمام على ما يمكن لمنشآت العمل الحر القيام به من الإسهامات في مثل هذه المشاكل الاجتماعية، كالتمييز العنصرى والتكامل العنصرى في الولايات المتحدة، أو صيانة وإصلاح البيئة المادية. وأحسن الأمثلة على هذا الموقف الجديد تأتي من السويد .

ففي أواخر الستينيات هوجم العديد من الشركات السويدية الكبيرة – وبخاصة شركة إيه إس إى إيه ASEA للمعدات الكهربائية الكبيرة – بشدة في الصحف لاشتراكها في أحد مشروعات القوى الكهربائية الكبيرة في أفريقيا. وكان المشروع تحت رعاية الأمم المتحدة، ويتمويل من البنك الدولى، كما أنه كان مصدقاً عليه من قبل حكومة السويد الاشتراكية، وكان هدف المشروع هو رفع مستوى معيشة منطقة في غاية الفقر في أفريقيا السوداء. إلا أن هذه المنطقة كانت تقع في مستعمرة برتغالية. ولهذا فقد دار نقاش حاد بأن الشركات السويدية المشتركة في هذا المشروع «تساند الاستعمار» بمساعدتها في رفع مستويات المعيشة للسكان الأصليين، وقد كان واجبهم، كما دار في المناقشة، هو العمل على «إسقاط الاستعمار» بالإبقاء على الأهالي يعيشون الفقر المدقع، بدلاً من يعيشوا في رخاء تحت حكم «الاستعماري المستقل» .

وربما كان أكبر تأكيد للمسئوليات الاجتماعية في العمل، هو تصريح ألقاه جون ليندساي John Lindsay، عمدة نيويورك في الستينيات .

لقد طالب هذا العمدة الشركات المساهمة الكبرى في نيويورك بتبني هي الفيتو الذي يسكنه السود، والتأكد من أن الأهالي في هذا الحي لديهم كل ضروريات الحياة كالتهليم والعمل. وأضاف أنه يأمل في أن هذه الشركات الكبرى ستقوم بالتأكد من أن كل عائلة من هذه العائلات السوداء لديها رجل في البيت قد يكون زوجاً للزوجة وأباً للولادة.

ولم يكن أحد يتصور منذ عشر سنوات - حتى أكثر اليساريين والتقدميين تطرفاً - أن يتم تقريع منشآت العمل الحر لرفضها إلغاء السياسة الخارجية لحكومتها، أو تجنب السيطرة الأبوية على الحياة الجنسية للمواطنين، الذين لم يكونوا حتى في عداد الموظفين .

إن هذا المفهوم الجديد للمسئولية الاجتماعية لايسأل عن حدود منشآت العمل الحر، أو عما يجب على منشآت العمل الحر القيام به حيال من هم تحت سلطتها المباشرة. فالمفهوم الجديد يطلب من منشآت العمل الحر اتخاذ مسئولية المشاكل الاجتماعية، والقضايا الاجتماعية ، والأهداف الاجتماعية والسياسية، وأن تصبح منشأة العمل الحر حارساً على ضمير المجتمع، وحللاً لمشاكله .

ولكن هذه المسئوليات الاجتماعية صارت مطلوبة أيضاً على نحو متزايد من المؤسسات التي لا تستهدف الربح في المجتمع - مثل الجامعات والمستشفيات والإدارات الحكومية، وكذلك تزايدت مواجهة المجتمعات المتعلمة، سواء من علماء الفيزياء أو المؤرخين أو اللغويين - بمثل هذه المطالب، بل إنها تعرضت للهجوم لعدم تحملها مسئولية مشاكل وعلل المجتمع .

وفي مطلع الستينيات كانت أعمال الشغب التي قام بها طلبة الجامعة تنبع من مظالم الطلبة. ولكن إضرابات الطلبة عام 1968 التي كادت تدمر جامعة كولومبيا في مدينة نيويورك انطلقت شرارتها من الشكوى بأن الجامعة قد أخفقت في تحمل المسئولية الكاملة عن حي مجتمع السود في هارلم كما أخفقت في إخضاع أهدافها التعليمية للمطالب الأساسية للمعوقين في حي هارلم .



## ما الشيء الذى يفسر هذه المسؤولية ؟

إن أكثر التفسيرات وضوحاً وأكثرها شيوعاً هو التفسير الخاطئ. إن العداء للعمل الحر لا يفسر موجة المطالب الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. بل على العكس، فإن نجاح نظام العمل الحر هو الذى يؤدى إلى آمال جديدة، وغالباً ما تتسم هذه الآمال بالمغالاة. والمطالبة بالمسؤولية الاجتماعية ما هى فى الواقع إلا ثمناً للنجاح .

فى الدول المتقدمة نعتبر أن الأداء الاقتصادى قضية مسلمة ، وقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأن هناك قدرة عالمية للأداء الاقتصادى، وقد قادنا هذا إلى الاعتقاد بأن الجهود نفسها التى قفزت بثقل البشر من الفقر إلى الثراء خلال قرن، يمكنها رفع الثلثين الباقين من البشر إلى الثراء فى زمن أقل أو يمكن على الأقل أن تيسر لهم تطوراً اقتصادياً سريعاً .

فمنذ أقل من جيلين مضياً وفى حوالى سنوات الحرب العالمية الأولى، كان الفقر أمراً مسلماً به كحالة للبشر كلهم فى العالم، ولم يكن أحد يفترض حينذاك أن التنمية الاقتصادية ستكون هى القاعدة ، فقد كان ذلك يؤخذ على أنه استثناء. وما كان يعتبر مدهشاً فى عام 1900 أو حتى فى 1950 لم يكن أن الهند ظلت دولة فقيرة. وفى الواقع ، كان كل من يتكلم عن التنمية الاقتصادية فى الهند يعتبر كلامه عقيماً. وما كان استثنائياً ومدهشاً حقاً أن تتمكن اليابان من التحرر من الفقر العالمى المنتشر فى البشر. وأن تبدأ على طريق التنمية. أما الآن فالافتقار إلى التنمية هو الذى يعتبر الاستثناء والمشكلة. وليس المهم كيف حدثت التنمية السريعة – على سبيل المثال ، البرازيل منذ الحرب العالمية الثانية – لأن ذلك يعتبر غير ملائم لأنه لم يحول الدولة كلها فى خلال جيل واحد من الفقر المدقع إلى الثراء المريح .

ولم يكن أحد يتوقع منذ جيلين مضياً اختفاء الفقر، حتى فى الدول المتقدمة الفنية فى ذلك الوقت. إن قلة من الناس تصدق فى الوقت الحاضر الأوصاف والرسوم التى وردت فى أول مسح منهجى للفقر فى لندن التى كانت أغنى مدينة فى العالم حينذاك، ذاك المسح الذى نشره تشارلس بوث Charles Booth قبل بداية هذا القرن . ولا يدانيها إلا قصص

الربع التي تلتى من كلكتا اليوم . ومع ذلك يبدو للمعاصرين، الفقراء فى لندن حوالى التسعينيات من القرن التاسع عشر على درجة كبيرة من الثراء بالمقارنة بالظروف الموصوفة والمصورة قبل ذلك بعشرين عاماً ، مما دفع فريدريك إنجلز Friedrich Engels، وهو زميل كارل ماركس، إلى إعادة طبع كتابه فى سنة 1896 «أحوال الطبقات العاملة فى إنجلترا» *The Conditions of Working Classes in England* الذى اضطر أن يذكر فيه أنه لم يعد يساند هذا الرأى، الذى سبق له أن شارك فيه نبوة كارل ماركس بصدد ازدياد فقر طبقة البروليتاريا .

وعلى وجه الخصوص، فإن الفقر غير المقبول من جانبنا فى الوقت الحاضر، أى الفقر الموجود وسط الثراء، كان قضية مسلم بها، ولم يتوقع أحد فى القرن التاسع عشر أو أوائل القرن العشرين أن يكون النازحون من البلاد غير الصناعية إلى المدن الصناعية إلا فقراء وعاطلين وليست لهم أى كفاة. ولم يتوقع أحد تحولاً سريعاً فى أزقة لانكشير الصناعية أو فى فيينا الجارى تحولها للصناعة حوالى عام 1900. إن كل ما يتوقعه الناس هو بعض الإنسانية وبعض الإحسان لتخفيف سوء المعاناة. وعلى أكبر تقدير كانت هناك محاولات لمساعدة القليل من نوى المواهب والطموحات الشخصية لتطوير أنفسهم للخروج من وطأة اليأس. وقد يبدو هذا فى نظر الفكر الماركسى المتشدد بمثابة تصرفات رومانسية وعاطفية. ولقد شارك إنجلز أستاذه فى نظريته لأولئك الناس، واعتبرهم يفتقنون القدرة على تحسين أوضاعهم سواء على المستوى الفردى أو على المستوى الجماعى .

لا شئ فى التاريخ الاقتصادى والاجتماعى يعادل التنمية الاقتصادية والاجتماعية الحالية لزئوج أمريكا. ففي خلال عشرين عاماً من 1950 إلى 1970، ارتفع ثلثي المهاجرين المحرومين والمتخلفين تماماً من البلاد غير الصناعية إلى المدينة الحديثة من الفقر المدقع إلى مرتبة الطبقة المتوسطة، فالتكسيرا الكفاءة والوظائف. وحصلت نسبة كبيرة من أبنائهم على تعليم أعلى من أبناء الجماعات المهاجرة السابقة فى المدينة مثل الإيطاليين والبولنديين الذين لم يعانوا من أى عائق عنصرى .

من المعترف به أن الزئوج الأمريكيين مشكلة خاصة جداً، إلا أن الفرق بين ما كان

يعتبر نجاحاً منذ نصف قرن من الزمان وما يعتبر الآن فشلاً ذريعاً يصور مدى قدرة النجاح على تغيير الآمال. إن الموسرين من الطبقة الوسطى بالأمس، لم يكن لديهم سوى قليل من صفات الحياة التي نعتبرها الآن شيئاً عادياً .

مازالت المباني السكنية في أواخر القرن التاسع عشر قائمة في أغلب المدن الأوروبية، وهي لا تكاد تصلح للإسكان، فهي مظلمة ودون تهوية، وذات شقق حقيرة صغيرة، وذات خمسة أدوار دون مصعد أو تدفئة أو حتى موقد يعمل بالفحم أو الخشب، وكانت ذات حمام واحد كئيب لعائلة مكونة من سبعة أفراد. ومع ذلك، فإنها كانت مبنية للطبقة المتوسطة الجديدة. وكانت الرعاية الصحية معدومة، كما كان التعليم الأعلى من التعليم الابتدائي ميزة يحصل عليها القلة، كما كانت الصحيفة تعتبر رفاهية. ولا أهمية لدى خطورة المشكلة البيئية التي يفرضها وجود السيارة في المدينة الكبيرة اليوم، فالحصان كان أكثر قذارة وأسوأ رائحة وقد قتل وشوه كثير من الناس وسد الشوارع بالزحام بالقدر نفسه .

ولقد كانت الحياة في المزارع، أي حياة غالبية الناس، أكثر فقرًا وأقذر وأخطر على الحياة وأكثر قسوة .

وحتى عام 1900 أو عام 1914، كانت نوعية الحياة لا تهم إلا القلة الموسرة. أما بالنسبة للآخرين جميعاً فكانت تعني «الهروب» الذي يسمح به في العالم الرومانسي الجميل والذي تبتاعه الملايين وتستغرق فيه السيدات والخادصات على السواء. ومع ذلك، فقد كان الواقع هو الكفاح اليومي للحصول على قليل من الطعام وهو، عمل كئيب وأجر ضئيل يكفي لدفع قسط التأمين على الدفن .

ولئن كنا نسعى إلى الرفعة في الحياة فذلك نجاح كبير في حد ذاته. ومن الطبيعي أن نتوقع من المجموعات القيادية نفسها التي كانت مسئولة عن النجاح في تقديم الفرص المتعددة للرزق، أن تتولى المسؤولية في العاضر لتوفير النوعية الجيدة الحياة .

إن هذا المنطق نفسه يشرح لنا السبب في مطالبة الجامعات بتولى المسؤولية

الاجتماعية، لأن الجامعة بدورها تمثل قصة نجاح أخرى للقرن العشرين .

لقد نادى الدارسون المناضلون في الستينيات مراراً وتكراراً بأنه «إذا كان في مقدور العلم أن يعرفنا كيف نضع رجلاً على القمر، فإنه بالقطع يمكنه أن يعرفنا كيف توجد بيئة سليمة ملائمة، وكيف ننقذ مدننا من المخدرات ، وكيف نجعل الزيجات سعيدة والأطفال ينعمون بالمدارس. وإذا لم يستطع العلم هذا، فالتفسير الوحيد لابد أن يكون أولويات خاطئة في القيم الإنسانية أو مؤامرة مبيتة النية .

ومن المؤكد أن هذه المناقشات ساذجة، ولكنها ليست شيئاً لا يقبله العقل. أن المطالبة بالمسئولية الاجتماعية تنتظر الكثير، ولكنها تتوقع الأمور الصحيحة. إن أساسها ليس العداء للسلطة، بل الثقة الزائدة في الإدارة والمديرين .

### عدم الوفاق مع الحكومة

وفوق هذا كله ، يتأتى عدم الوفاق المتزايد مع الحكومة، والذي يتمثل في التشكك المتنامي في قدرة الحكومة على حل المشاكل الاجتماعية الكبيرة .

إن من كانوا يتوقعون منذ جيل مضى أن ترعى الحكومة كل مشكلة في المجتمع بل وكل مشكلة فردية، يطالبون اليوم بالمسئولية الاجتماعية من منشآت الأعمال الحرة (أو الجامعات). ومازال هناك ضغط في جميع الدول لقيام الحكومات بالمزيد والمزيد من البرامج لحل المشكلات الاجتماعية، على الرغم من تزايد المعارضة في الإنفاق والضرائب. إلا أن أكثر المؤيدين لهذا الأمر تحمساً في أى حكومة مناضلة لا يتوقعون نتائج طيبة، حتى في اليابان والسويد وألمانيا حيث يتوافر الاحترام والثقة في الحكومة. وحتى أكثر المؤيدين في أى حكومة قوية لا يعتقدون بحلول أى مشكلة بمجرد تحويلها إلى الحكومة. ونتيجة لهذا، فإن الليبراليين والتقدميين المهتمين بمثل هذه المشاكل، والذين اجتمعوا منذ جيل مضى تحت شعار «المزيد من الحكومات»، يبحثون الآن أكثر فلكثر عن مجموعات قيادية أخرى وعن مؤسسات وقيل كل شيء عن منشآت أعمال حرة لكي تتولى هذه المشاكل الاجتماعية التي كان من واجب الحكومة حلها ولكنها لا تستطيع ذلك .

وقد قام روبرت كينيدي Robert Kennedy، وليست الجمعية القومية للصناع باقتراح قيام منشآت الأعمال الحرة بإعادة تأهيل وإصلاح الأحياء الفقيرة القذرة في المدن الأمريكية الكبيرة. وقد صرح فرانك تانينباوم Frank Tannenbaum، وهو واحد من أكثر وأقوى المناصرين لنضال الحكومة والرائد الحكومي والرائد الأمريكي لتنظيم حركة نقابات العمال والأستاذ بجامعة كولومبيا، في «جريدة الأعمال الحرة» Journal of World Business، التي تنشرها جامعة كولومبيا وذلك في نهاية حياته في ربيع عام 1968، أن الشركة متعددة الجنسيات هي «الأمل الأخير»، والمؤسسة الوحيدة التي تجعل العالم يحيا في سلام.

### المجموعات القيادية الجديدة

كان التابع الإداري على مركز القيادة في المجتمع هو السبب في المطالبات بتولي المسؤولية الاجتماعية .

وفي هذا القرن، أصبح مديرو المؤسسات الكبيرة هم القادة في كل دولة متقدمة وفي أغلب الدول النامية كذلك. لقد اختلفت المجموعات القيادية القديمة سواء المجموعات الارستقراطية أو الدينية أو على الأقل أصبحت غير ذات أهمية . كما أن العلماء من رجال الدين في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية فقدوا كثيراً من أهميتهم. وبرزت المجموعات القيادية الجديدة، وهي المديرين مثل مديري مشروعات الأعمال الحرة الكبرى والجامعات والمستشفيات والإدارات الحكومية. فهم يسيطرون على موارد المجتمع، كما أنهم يتحكمون في الكفاءات. وبالتالي فمن المنطقي أن يتولوا دور القيادة، وأن يتحملوا مسؤولية المشاكل الاجتماعية الكبرى والقضايا الاجتماعية الكبرى .

إن ظهور المديرين كمجموعة قيادية كبرى وعدم الوفاق المتنامي مع الحكومة والتحول من الكم في الحياة إلى الكيف - كل هذه المتغيرات تسببت في زيادة المطالبة بأن يكون اهتمام المديرين، وبخاصة المديرين في نواثر الأعمال الحرة، بالمجتمع هو المحور في سلوك منشآت العمل الحر نفسها، وهو المطلب الذي جعل نوعية الحياة تكون الشغل الشاغل لمنشآت العمل الحر. وقد تتسائل الطريقة التقليدية «كيف تستطيع تنظيم صناعة

السيارات (أو الأحذية)، بحيث لا نعتدى على القيم والمعتقدات الاجتماعية أو على الأفراد وحررياتهم أو المجتمع الطيب ككل؟ إن المطلب الجديد هو أن تدفع منشآت العمل الحر القيم والمعتقدات الاجتماعية إلى خلق حرية للفرد وإلى إيجاد مجتمع صالح .

وهذا المطلب يتطلب تفكيراً وعملاً جديدين من المديرين، ولا يمكن معالجته بالطرق التقليدية أو عن طريق العلاقات العامة .

إن العلاقات العامة تسأل عما إذا كانت الصناعة أو منشآت العمل الحر محبوبة أو مفهومة أم لا . ولذا فإن القلق يساور العلاقات العامة عندما يقوم المدافعون عن الزنوج باعتبار دافع الربح المسئول الأول عن أحياء الفيتو الفقيرة، وبالتالي فهم لا يكونون أى محبة تجاه منشآت العمل الحر كما يكونونها لأى مؤسسة يديرها الأمريكيون البيض. ولكن المهم حقاً هو أن قادة القوة السوداء بأمريكا يتوقعون قيام منشآت العمل الحر بالمعجزات فيما يتعلق بالاستخدام والتعليم والإسكان فى أحياء الفيتو الفقيرة، وهم يتوقعون أن تحدث هذه المعجزات بين ليلة وضحاها. ومن الأسئلة المطروقة بهذا الأمر : «هل يمكن لمنشآت العمل الحر أن تعالج هذه المشاكل الضخمة؟ وكيف تعالجها؟ وهل من الواجب أن تعالجها؟» والعلاقات العامة غير مؤهلة للتعامل مع مثل هذه الأمور .

### ثلاث قصص تحذيرية

تكتظ الكتب والمجلات فى هذه الأيام بالقصص المخيفة عن «عدم مسئولية منشآت الأعمال الحرة» وعن «الجشع وعدم الكفاءة فيها» . ولا شك أن هناك مديريين ومنشآت أعمال حرة تتصف بمثل هذه الصفات : عدم المسئولية والجشع وعدم الكفاءة . فالمديرون على أية حال ما هم إلا أعضاء فى الجنس البشرى. ولكن المشكلة الحقيقية الخاصة بالمسئولية الاجتماعية ليست هى عدم تحمل المسئولية والجشع وعدم الكفاءة . فإذا كان الأمر كذلك، كانت المشكلة سهلة. إذ من الممكن عندئذ وضع مقاييس سلوكية وإرغام منشآت الأعمال الحرة على الالتزام بها. ولكن المشاكل الرئيسية للمسئولية الاجتماعية مختلفة عن ذلك للأسف، فهى مشاكل تختص بالنوايا الطيبة والسلوك النبيل والمسئولية العليا التى ذهبت أنوار الرياح .

وما يوضح هذا هو القصص الثلاث التي نسوقها الآن للتحذير .

### شركة يونيون كاربيد وفيينا في وست فرجينيا

إن ولاية وست فرجينيا، التي لم تكن قط من مناطق الرخاء في الولايات المتحدة الأمريكية، قد انحدرت بسرعة إلى مستوى اقتصادى متدن في أواخر العشرينيات، عندما بدأت صناعة الفحم في هذه الولاية في التقلص. ولقد عجلت حوادث المناجم وأمراض العاملين بها بهبوط صناعة الفحم هناك، لأن كثيراً من المناجم في وست فرجينيا كانت صغيرة وهامشية ولا تملك احتياطات السلامة الحديثة أو الوقاية الصحية المناسبة .

وفي أواخر الأربعينيات أصاب هذه الشركة الصناعية الرائدة الذعر من التقلص الاقتصادى المطرد في المنطقة. وكان المركز الرئيسى لشركة يونيون كاربيد في نيويورك - وهي إحدى الشركات الأمريكية الكبرى في الكيماويات . وكانت مصانعها الرئيسية مقامة في مناجم الفحم بولاية وست فرجينيا، وكانت الشركة أكبر مستخدم للأيدى العاملة في الولاية عدا القلة من مناجم الفحم الكبيرة. ولذا طالبت الإدارة العليا للشركة مجموعة من شباب المهندسين والاقتصاديين العاملين بها بالقيام بإعداد خطة لإيجاد فرص للاستخدام في وست فرجينيا، وبخاصة في موقع مرافق مصنع الشركة الجديدة بالمناطق التي تنتشر فيها البطالة بالولاية. ومع ذلك لم يتمكن القائمون بالتخطيط بالتقدم بمشروع جيد، بالنسبة للمنطقة التي تنفخ فيها البطالة وهي الركن الموجود في أقصى الغرب عند الحدود مع ولاية أوهايو، رغم حاجة هذه المنطقة الماسة إلى الوظائف. إذ كانت هناك بطالة شاملة في بلدة فيينا الصغيرة وما حولها بولاية وست فرجينيا. ولم يكن هناك أمل في إنشاء صناعات جديدة بالمنطقة. وكان المصنع الوحيد الذى يمكن إقامته في منطقة فيينا هو مصنع السبائك الحديدية الذى يستخدم طريقة قديمة عفا عليها الزمن وذات تكلفة كبيرة بالمقارنة بالطرق الحديثة مثل تلك التي استخدمها منافسو شركة يونيون كاربيد .

وكانت فيينا موقعاً غير اقتصادى أساساً حتى بالنسبة للعمل بالطرق العتيقة، فقد كانت هذه الطرق تتطلب كميات هائلة من الفحم المتوسط الجودة. ولكن الفحم الوحيد المتوفر في المنطقة كان من النوع المحتوى على نسبة كبريت عالية، ولا يمكن استخدامه إلا

بمعالجة باهظة التكاليف. وحتى بعد ذلك - أى بعد الاستثمار العالى لرأس المال - كانت العملية تسبب الضوضاء والقذارة وتطلق كميات كبيرة من الرماد الطائر فى الجو والغازات السامة .

وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن وسائل المواصلات الوحيدة - الخط الحديدى والطريق - فى وست فرجينيا بل كانت على الجانب الآخر من النهر بولاية أوهايو. وكان وضع المصنع هناك معناه أن تنقل الرياح الغريبة الرماد والدخان والكبريت الخارج من المصنع إلى بلدة فيينا مباشرة على الجانب الآخر من النهر .

إلا أن مصنع فيينا كان سيوفر 1500 فرصة عمل فى فيينا نفسها، ومن 500 إلى 1000 فرصة عمل أخرى فى أحد حقول الفحم الجديدة على مسافة غير بعيدة عن المنطقة. وبفضلًا عن هذا فإن حقول الفحم الجديد هذا، كان يمكن العمل به بواسطة الكشط من السطح، وعليه، فإن العمل فيه سيخلو من الحوادث والمخاطر الصحية التى أصبحت خطيرة فى المناجم القديمة الموجودة بالمنطقة. وتوصلت الإدارة العليا بشركة يونيون كاربيد إلى قرار بأن المسؤولية الاجتماعية تحتم بناء المصنع الجديد بالرغم من العائد الاقتصادى الهامشى .

ولقد تم بناء المصنع بأحدث وسائل منع التلوث المعروفة فى هذا الوقت. وفى حين كانت محطات الكهرباء بالمدن الكبيرة تستطيع صد نصف الرماد المتطاير الناتج من مداخنها، قام مصنع فيينا بتركيب أجهزة تحجز 75٪ من الرماد، رغم أنه لم يكن باستطاعة أحد التعامل مع ثانى أكسيد الكبريت المنبعث من الفحم ذى الكبريت العالى حينذاك .

وعند افتتاح المصنع عام 1951، أصبحت شركة يونيون كاربيد هى البطة. فقد قام السياسيون وكبار الشخصيات ورجال التعليم بالثناء على الشركة لتحملها المسؤولية الاجتماعية. ولكن بعد عشرة أعوام أصبحت المنقذة السابقة هى العدو الشعبى، فعندما زاد الوعي القومى بالتلوث فى البلاد، بدأ أهالى فيينا تكرر الشكوى بمرارة من الرماد والأبخرة التى طفت عبر النهر إلى البلدة والمنازل. وفى عام 1961 تم انتخاب عمدة جديد



من على منصة «حاربوا التلوث»، وكان هذا يعني «حاربوا يونيون كاربيد». وبعد عشرة أعوام أصبحت الشركة «فضيحة قومية». وقامت «بيزنس ويك Business Week» وهي إحدى المجلات التي تهجم الأعمال الحرة بنشر مقال بعنوان «شركة تقوم بتلويث الجو تتعلم الدرس بطريقة قاسية» في عدد فبراير، 1971، تعنف فيه يونيون كاربيد.

كان هناك بعض الشك في أن إدارة يونيون كاربيد لم تتصرف بذكاء، فقد كان عليهم أن يعرفوا في الستينيات أنهم سيواجهون مشاكل، بدلاً من التأخير والتسويق وإعطاء الوعد ثم الإخلال بها مما جعل المواطنين وحكومة الولاية والصحافة وأنصار البيئة والحكومة الفيدرالية يهاجمون الشركة بشدة. ولم يكن من الذكاء أن تحتج الشركة لمدة سنوات بأنه لا يوجد أي خطأ في المصنع، ثم تعلن بعد ذلك عن ضرورة إغلاقه لأنه لا يصلح بيئياً، وذلك عندما اشتد تهديد السلطات الحكومية للشركة.

لم يكن هذا هو الدرس الرئيسي في هذه القصة التحذيرية. فبمجرد اتخاذ قرار باستخدام عملية عتيقة لبناء مصنع هامشى القيمة الاقتصادية لمجرد علاج البطالة في المنطقة، نجد أن باقي الأحداث تتوالى أتوماتيكياً. لقد كان هذا القرار الصادر من الشركة يعني أن المصنع لم يحقق عوائد تمكنه من إعادة بنائه. وكان هناك قدر قليل من الشك أن المصنع لن يبنى على أساس المنطق الاقتصادي. كما أن الرأي العام أرغم شركة يونيون كاربيد على استثمار مبالغ كبيرة في المصنع لعلاج أسوأ مشاكل التلوث. وشاركت الدعاية في إرغام الشركة على الاحتفاظ بالمصنع مفتوحاً. لكن عندما تحولت الأوضاع عنه، اختفت أغلب الوظائف في بلدة فيينا ولم يمكن الاحتفاظ بالمصنع مفتوحاً.

### شركة سويفت بالأرجنتين وشركة دلتك

كان مصنع سويفت لتعبئة اللحوم في منطقة ميناء بيونس أيرس أكبر المصانع بالأرجنتين على مدى عدة سنوات وكان أيضاً أحد المستخدمين الكبار للأفراد في منطقة بيونس أيرس الفقيرة. وكان المصنع فرعاً من شركة سويفت في شيكاغو، فأصبح شركة مستقلة رغم أنها كانت لا تزال مملوكة للأمريكيين في أعقاب الحرب العالمية الثانية مباشرة.

غير أن صناعة تعبئة اللحوم بالارجنتين كانت واقعة تحت وطأة أيام عسيرة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب الإجراءات الحكومية التي عملت على زيادة أسعار الماشية الأرجنتينية، مع الإقلال من عرضها، الأمر الذي جعل أسعار اللحوم الأرجنتينية غير منافسة في السوق العالمي، وأدى إلى حرمان العاملين بتعبئة اللحوم من موائدهم الخام، ولذا أصبحت شركة سوفيت لا تحقق ربحاً. وفي عام 1968 قام أصحابها ببيعها لشركة متعددة الجنسيات مقرها كندا وتسمى لذلك، وهي شركة ذات نشاط في أنحاء عديدة من أمريكا اللاتينية، وبخاصة في أعمال الخدمات المالية. ولقد بدأت ذلك فوراً في تحديث مصنع سوفيت حتى يكون مصنعاً منافساً، إلا أن صناعة تعبئة اللحوم بالارجنتين تابعت تدهورها .

ولقد قررت الشركتان المنافستان لسوفيت - وهما مملوكتان لأجانب - في أواخر الستينيات إغلاق شركتهما، ودفعت التعويض اللازم للعمال طبقاً للقانون الأرجنتيني، وخرجتا من العمل الحر تماماً. إلا أن شركة ذلك قررت أنه لا يمكنها القيام بمثل هذا العمل؛ نظراً لكثرة الأعمال المشتركة فيها في أمريكا اللاتينية، وكان عليها الاحتفاظ بالموظفين في منطقة تسود فيها البطالة، وقامت ذلك بالاتفاق مع نقابات العمال، ويمقتضى هذا الاتفاق خفضت عدد العمال بدرجة كبيرة، فازدادت الإنتاجية زيادة كبيرة. وألقت الشركة بأموال كثيرة في هذا المصنع، واستخدمت اتصالاتها المالية للحصول على قروض من بنوك أجنبية، إلا أن صناعة اللحوم لم تتقدم في الأرجنتين .

وفي عام 1971 استخدمت شركة سوفيت كل رأس المال الذي يسره لها شركة ذلك، ومع ذلك لم تعد إلى مجال الربح والمنافسة. وعليه قامت سوفيت بالاتفاق مع دائئها وعمالها، برد الديون بالكامل على فترة طويلة على أن تكون ذلك هي آخر دائن يستلم أي مدفوعات. وقبل هذا العرض 86% من الدائنين وهي نسبة أعلى من النسبة المطلوبة قانوناً. إلا أن القاضي الأرجنتيني الذي اعتقد الجميع أن موافقته ستكون أمراً شكلياً، قام برفض هذا الاتفاق وسط دهشة الجميع. وقرر أن ذلك اتخذت هذا القرار على وجه غير صحيح ، وأعلن أن شركة سوفيت قد أفلست، وأمر بتصفيتها، وطلب من حكومة

الأرجنتين تعيين مصرف قانوني للشركة. وقام بمصادرة الشركة وممتلكاتها، ورفض الاعتراف بأى حق لشركة دلتك كدائنة وقرر أن جميع ممتلكات دلتك فى الشركات الأرجنتينية الأخرى ، محجوز عليها كضمان لديون الشركة للدائنين الأرجنتينيين .

ولم تكن هناك أى ضغوط للرأى العام عند اتخاذ هذا القرار، كما لم تكن هناك أى ضغوط قانونية كذلك. ولقد قام عمال شركة سويفت بتأييد شركة دلتك ومساندتها، على الرغم من أنهم كانوا يتبعون نقابات أرجنتينية متشددة. ولكن القرار قوبل برضا تام فى الأرجنتين حتى من جانب الناس الذين يمكن اعتبارهم بأى تصور مناهضين للعمل الحر أو حتى للأمريكيين. لقد قال كثير من الناس حينذاك إن «مالكى الشركات الأخرى لتعبئة اللحوم ، أحسنوا التصرف بأن أغلقوا مصانعهم بعد دفع مستحقات عمالهم عندما لم يتمكنوا من العمل بطريقة اقتصادية». أما شركة دلتك فإنها بمحاولاتها الاستمرار فى العمل رفعت الآمال، تلك الآمال التى اضطرتها أن تخلف الوعد فيها بعد ذلك .

### الحقوق المدنية وضمير جماعات الكويكر

فى أواخر الأربعينيات، قامت إحدى شركات الصلب الأمريكية الكبيرة بتعيين مدير عام لفرعها الكبير فى الجنوب حيث يسود الأمريكيون البيض، وكانت التقاليد تنص على أن جميع المديرين الذين يعينون فى المراكز الإدارية العليا فى هذا الفرع يجب أن يكونوا من الجنوبيين، أما المدير الجديد الذى تعين فقد كان من الشماليين. كما أنه كان شاباً ينتمى إلى إحدى عائلات الكويكر العريقة فى فيلادلفيا، وكانت له أنشطة فى عدة منظمات للحقوق المدنية .

وعند تعيينه، دعت الإدارة العليا وقالت له : «نحن نعلم ما نقوم بعمله، ونعلم لماذا نقوم بتعيينك. ولا ريب أن أدائك استحق هذه الترقية ولكك من الشماليين، وملتزم بالمساواة فى توظيف الرجل الأسود. إن هذا مطلوب منا سواء بمقتضى القانون الخاص بالولايات المتحدة أو بما يطلبه منا عقدا مع نقابة العمال. إلا أن فرعنا الجنوبى، كما نعلم جميعاً، لم يعط السود أى فرص عمل على الإطلاق. ومهما كانت مهارة الفرد الأسود، ومهما كان عمله، فإنه لا يأخذ أجراً أكثر من أجر المساعد. ولم تتمكن من فتح أى ثغرة فى

هذا الأمر بالنسبة للفرع في الجنوب. ونحن نعلم أننا لن نتمكن من الدفاع والاستمرار في هذه الممارسات. ونحن نتوقع منك أن تتحرك بسرعة لضمان الحقوق المدنية الخاصة بموظفينا الزوج طبقاً لقانون الدولة ومطالب عقدنا مع نقابة العمال. وحاول أن تتال مساندة وتأييد ومساعدة الأفراد المهمين في النقابة التي تمثل عملنا، فنحن نعلم أنك تعمل معهم في عدة منظمات خاصة بالحقوق المدنية .

ولقد أمضى هذا المدير الجديد قرابة عام وهو يحاول أن يقبله معاونيه في العمل، وفي أن يكون معروفاً في مجتمعه المحلي الجديد، وأن يقيم علاقات ودية مع قادة نقابة العمال في المصنع. وفجأة لاحت له الفرصة، فقد أوشكت الشركة على افتتاح جزء جديد في المصنع كامتداد له، وكان لابد من توظيف عمال للعمل على عدة أفران جديدة. وقام المدير العام الجديد بتطبيق شروط التوظيف التي ينص عليها عقد نقابة العمال بكل دقة، وحصل عدد لا بأس به من العمال السود ذوي الأقدمية والمهارة العالية على مراكز في الأطقم الجديدة. ولم يحدث في أي حالة أن حُرم العامل الأبيض من حقوقه في الأقدمية أو عمل تحت إمرة رجل أسود كمشرف عليه .

وفي صباح اليوم التالي بعد إعلان كشف الأفراد المعينين في الأعمال المختلفة طبقاً لما كان مطلوباً في عقد نقابة العمال، زار وفد من قادة النقابة المحلية المدير الجديد وقالوا له : «إنت تعلم بأن هناك عدة مئات من المظالم الملحة، التي ظلت زمنياً طويلاً دون حل، إن صبر رجالنا قد نفذ، وسنقوم بالإضراب في خلال 36 ساعة ولكننا لا نريد أن يكون هناك ثمة شطط في طلباتنا. وإذا قامت الشركة من جانبها بوعده يكشف عن نوايا طيبة، فسنقوم بتأجيل الإضراب، وكل ما عليك عمله هو أن توقف تنفيذ كشف الأفراد المعينين التي قمت بإعلانيها. وأن تتركنا نحن بالاشتراك مع المشرفين نقوم بعمل كشف جديدة لأطقم الأفران الجديدة المنشأة. وما هي المذكرة الرسمية عن الإضراب والتي يتطلبها العقد المبرم بيننا .

ولقد حاول المدير العام الجديد أولاً الاتصال برئيس مجلس نقابة العمال، ولم يجد أيًا منهم، كما لم تعرف سكرتارياتهم مكان وجودهم حينذاك أو ميعاد عودتهم. ثم تذكر

المدير الجديد صديقاً قديماً له، كان واحداً من حكماء الكويكر، وكان رجلاً أصولياً في موضوعات العلاقات العنصرية، خاصة فيما يختص بفرض العمل الخاصة بالعمال السود. ولكن، لدهشة المدير الشديدة، لم يتعاطف هذا الرجل الحكيم البصير معه، وقال: «أنا متفق معك تماماً، كما تعلم، في أن التفرقة في الاستخدام ضد الزوج غير قانونية، وغير أخلاقية وأنها خاطئة. إلا أن ما قمت أنت به، كان أيضاً عملاً لا أخلاقى حتى إذا كان قانوناً، فقد استخدمت عضلات اقتصادية لشركة كبيرة لفرض قيم خاصة بك على مجتمع تعمل أنت فيه. إن ما تتبعه هو العرف الصحيح والقيم السليمة، إلا أنك تستخدم القوة الاقتصادية للعمل وقوة المستخدم وسلطة مكتب كى تملأ الأمر على المجتمع. وتلك امبريالية اقتصادية لا تنظر مهما كان السبب والفرض منها».

لقد استقال هذا المدير الجديد واستلم عملاً آخر في الشمال. وتخلت الشركة عن كشف الأفراد المعيّنين بالوظائف الجديدة، واستمرت المصانع في عملها، وبعد عدة سنوات، هوجمت الشركة بشدة واشترك في الهجوم عليها مجلس نقابة العمال، بتهمة إخفاق الشركة في إيجاد حل للأمور العنصرية. كما قام النقاد باتهام الشركة التي كانت أكبر مستخدمة للأفراد في هذا المجتمع بأن لها مسئولية اجتماعية في ألا تسمح بممارسات كانت الشركة تعلم أنها ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية .


من الواضح أن مطلب المسئولية الاجتماعية ليس بالأمر الهين الذي تبرزه به الكتب والمقالات والخطب الخاصة بهذا الموضوع، كما أنه لا يمكن صرف النظر عنها، كما قال ميلتون فريدمان Milton Friedman الاقتصادي البارز بولاية شيكاغو. لقد كانت حجة فريدمان أن العمل الحر مؤسسة اقتصادية، يجب عليها الالتزام بواجبها الاقتصادي. إن هناك خطراً من أن المسئولية الاجتماعية ستقوض الأداء الاقتصادي ومع المجتمع بأكمله . ومن المؤكد أن هناك خطراً أكبر من أن يكون معنى المسئولية الاجتماعية اغتصاب مديري الأعمال الحرة للسلطة في مجالات ليس لهم فيها سلطة مشروعة .

غير أنه من الواضح أن المسئولية الاجتماعية لا يمكن التنصل منها، لأن الشعب يطلبها، وليس لأن المجتمع بحاجة إليها. إن الحقيقة الواضحة هي أنه لا يوجد في المجتمع

الحديث أى مجموعة قيادية أخرى سوى المديرين. فإذا لم يتولى المديرين فى مؤسساتنا الكبرى، وبخاصة الأعمال الحرة، مسئولية الخير العام فى المجتمع، قلن يتمكن أحد من ذلك، فالحكومة لم تعد قادرة، كما تنص على ذلك النظريات السياسية على أن تكون صاحبة «السيادة» أو «الرعاية للخير العام» فى مجتمع المنظمات التعددى. إن مجموعات القيادة فى هذا المجتمع، وهذا يعنى المديرين فى المؤسسات الكبرى، سواء أرادوا أم لا - سواء كانوا أكفاء أم لا - يجب عليهم التفكير فيما يجب اتخاذه من المسئوليات، وفى أى المجالات، ولأى أهداف .

وإذا كان هناك أى مغزى معنى فى هذه القصص التحذيرية، فهو لا يكمن فى أن المسئولية الاجتماعية أمر غامض وخطير، ولكنه يكمن فى أن التأثيرات الاجتماعية والمسئولية الاجتماعية هى مجالات يجب على منشآت العمل الحر - وليست الكبيرة فحسب - أن تفكر فيها من خلال الدور الذى تقوم به، وتضع لها أهدافاً تؤتيها، لأن التأثيرات الاجتماعية والمسئولية الاجتماعية يجب أن تدار .

## التأثيرات الاجتماعية والمشكلات الاجتماعية

 المسؤولية في تأثيرات العمل - نحن الإهمال الفادح - توقع التأثيرات -  
تقييم التكنولوجيا، أو رد صد التكنولوجيا، - كيف تتعامل مع التأثيرات  
- استبعاد التأثيرات كفرصة عمل - متى نحتاج إلى لائحة - البدائل -  
التأثيرات كمسؤولية لمنشآت العمل الحر - المشكلات الاجتماعية  
كفرص لمنشآت العمل الحر - حل مشكلة اجتماعية - سيرز وفورد  
وآي بي إم - حياة وظيفية ثانية لمتوسطى العمر العاملين في مجالات  
المعرفة - أمراض المجتمع المستفحلة - هل توجد حدود للمسؤولية  
الاجتماعية ؟

إن المسئوليات الاجتماعية لمنشأة العمل الحر أو المستشفى أو الجامعة يمكن أن  
تظهر في مجالين. فقد تنتج عن التأثيرات الاجتماعية للمؤسسة، أو قد تظهر كمشاكل في  
المجتمع نفسه. وكلاهما يهم الإدارة لأن المؤسسة التي يديرها المديرون تعيش بالضرورة  
في مجتمع ، كبيراً كان أو صغيراً، ولكن المجالين مختلفان، فالمجال الأول يتعامل مع  
ماتعمله المؤسسة للمجتمع. والثاني يهتم بما تعمله المؤسسات من أجل المجتمع .

توجد المنظمة الحديثة كي تزود المجتمع بخدمة خاصة، ولذا يجب أن توجد المنظمة  
في المجتمع وأن تكون مع الأهالي وأن تكون الجار، وأن تقوم بعملها في محيط اجتماعي.

ولكنها يجب أن تستخدم أفراداً للقيام بالعمل. ولذا، فمن المحتم أن يتجاوز تأثيرها الاجتماعي حدود الإسهام المحدد الذي توجد من أجله .

والغرض من المستشفى ليس استخدام ممرضات وطهاة، بل رعاية المرضى . ولكن لكي تحقق هذا الغرض فهي تحتاج إلى ممرضات وطهاة، وفي زمن قصير يشكلون مجتمع عمل له مهام المجتمع ومشاكله .

ويتعدى الغرض من مصنع للسبائك الحديدية إحداث الضوضاء أو إطلاق الأبخرة السامة، فهو في الأساس لتشغيل معادن عالية الأداء تخدم العملاء. ولكن لقيام المصنع بتشغيل هذه المعادن، فإنه يطلق الأبخرة السامة ويحدث الضوضاء ويطلق الحرارة .

لا يوجد إنسان عاقل يود إيجاد ازدحام في المرور، ولكن إذا كانت مجموعة كبيرة من الأفراد تعمل في مكان واحد وكان عليهم الدخول والخروج في الوقت ذاته، فسينشأ عن ذلك ازدحام في المرور غير مقصود تماماً ولكنه أمر حتمي .

وهذه التأثيرات أحداث عرضية على الغرض من المنظمة، ولكنها منتجات ثانوية لابد منها .

والمشكلات الاجتماعية – على عكس ما سبق – اختلال وظيفي من المجتمع وليست تأثيرات ناتجة من المنظمة ونشاطاتها .

إن شركة الصلب التي كانت موضوع المناقشة في الفصل السابق، مارست بالفعل التمييز العنصري. ولكن التمييز العنصري لم ينشأ عن أنشطة الشركة، ولم يكن تأثيراً من تأثيراتها. بل على العكس، فإن المشكلة العنصرية القديمة للجنوب كانت دائماً هي العقبة الكؤود أمام منشآت العمل الحر في سبيل عملية التصنيع والتنمية الاقتصادية . وكانت شرطاً من الشروط الخارجية التي كان على أي مؤسسة عاملة في الجنوب أن تواجهها وتلتزم معها. وبالمثل فعلت شركة سوفييت لتعبئة اللحوم فلم تتسبب في انحدار صناعة المواشي بالأرجنتين لمدة طويلة، ولا في البطالة الناتجة عنها في ميناء بيونس آيرس. بل على العكس، لقد حاربت الشركة سياسات الحكومة التي تسببت في هذا الانحدار .

إلا أن كلتا الشركتين – شركة الصلب العاملة في الجنوب وشركة سوفييت لتعبئة – لم تستطعا الهروب من المسئولية. وتعتبر مثل هذه المشاكل أمراً حتمياً ونفايات سامة ناتجة



من المجتمع والمجتمع المحلي حيث توجد منشأة العمل الحر. وبما أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش إلا في بيئة اجتماعية، فهي إذاً عضو في المجتمع، وبمثل هذه المشاكل الاجتماعية تؤثر في المؤسسة وتهتم بها المؤسسة حتى لو، كما في حالة شركة الصلب، تصور المجتمع أنه لا توجد مشكلة وقاوم أى محاولة لحلها .

إن المستشفى والجامعة ومنشأة العمل الحر السليم لا يمكن أن تعيش في مجتمع عليل. كما أن الإدارة تهتم بالمجتمع السليم، بالرغم من أن سبب مرض المجتمع لا ينبع من أفعال الإدارة .

### المسؤولية في تأثيرات العمل

كل فرد مسئول عن تأثيرات أعماله، سواء كانت هذه التأثيرات مقصودة أم لا. وهذه هي أول قاعدة، ولا يوجد شك بخصوص مسؤولية الإدارة عن التأثيرات الاجتماعية لمنظمتها، فهي من عمل الإدارة .

ففي قصة شركة يونيون كاربيد التي أوردناها في الفصل السابق، نجد أن السبب الرئيسى في اشتداد غضب المجتمع على الشركة لم يكن هو التلوث الذى سببته، فالمجتمع يعرف كما كانت الشركة تعرف أن التلوث كان ثانوياً على الإنتاج، وبالتالي على الوظائف التى اعتمد عليها المجتمع المحلي، ولكن الأمر الذى استاء منه المجتمع المحلي بشدة، هو أن الشركة رفضت لعدة سنوات تولى المسؤولية، وهذا فى الحقيقة يعتبر استهتاراً .

وبما أن كل فرد مسئول عن تأثيرات عمله، فمن الواجب الوصول بهذه التأثيرات إلى أدنى حد. وكلما كانت التأثيرات الخارجية الناتجة عن بلوغ أى مؤسسة لغرضها وتحقيقها لرسالتها قليلة، أمكنها أن تدير نفسها بطريقة أحسن، وأن تتصرف التصرف المسئول، وأن تكون مقبولة لدى المواطن والجار والمساهم فيها بطريقة أحسن. أما التأثيرات الطفيفة التى لا تكون جزءاً من نواتج غرض المؤسسة ورسالتها فيجب أن تظل دون الحد الأدنى حتى إن بدت هذه التأثيرات شيئاً مفيداً فهي خارجة عن نطاق الحدود السليمة للوظيفة، وبالتالي يقابلها الناس بالاستياء والمقاومة ويعتبرونها عبئاً عليهم .

من أهم الأسباب التى تدعو الإدارة إلى تعزيز تحكمها الذاتى فى مجتمع العمل، هو أن وظائف مجتمع المصنع تعتبر أعمالاً عرضية على الغرض من منشأة العمل الحر،

وهي غير ضرورية للمنشأة. فقد توجد المنشأة لإنتاج أحمية أو حلولى مثلاً أو لاستخراج وثائق تأمين . ومن ثمة، فإن أى إجراءات تجاوز ما يحتاجه تنفيذ العمل تعتبر إجراءات عرضية على الوظيفة الرئيسية. وهذا يعتبر تأثيراً يجب إقلاله إلى أدنى حد أو أن يستبعد على الإطلاق .

وتتمثل تأثيرات العمل فى الضوضاء، فى أحسن الأحوال. وهى مصدر خطر على الصحة فى أسوأ الأحوال، وهى على أى حال غير مفيدة. إن تأثيرات العمل تحمل فى داخلها دائماً تكلفة وأخطاراً . إنها تستهلك الموارد، وتحرق أو تبديد المواد الخام، أو على الأقل، تعوق جهود الإدارة. ومع ذلك، فهى لا تضيف شيئاً إلى قيمة المنتج أو إلى رضا العميل. وهى أيضاً تكلفة غير منتجة .

ولكن حتى التأثيرات الصغيرة يحتمل أن تصبح هى الأخرى «أزمات» و«فضائح»، ينتج عنها خراب كبير فى منشأة العمل الحر أو فى أى مؤسسة لا تعير التأثيرات الناتجة عنها الانتباه الكافى. فما كان يعتبر بالأمس شيئاً غير ضار قد يصبح فجأة مدعاة للاستياء أو الاحتجاج العنيف أو قضية كبرى. وما لم تتحمل الإدارة مسئولية تأثيرات العمل، وتفكر فيها جيداً، وتصدر القرار الأمثل، فإن النتيجة ستكون تشريعاً يعاقبها أو يقيد نشاطها واحتجاجاً عنيفاً على «جشع الشركة» أو «لا مسئولية الجامعة» .

لا يكفى قولنا «إن الجمهور لا يعترض». وقبل كل شىء لا يكفى القول بأن أى إجراء يتصدى لمثل هذه المشكلة يكون غير مرغوب فيه ومرفوضاً من قبل الزملاء وغير مطلوب. وسوف يعتبر المجتمع، إن عاجلاً أو آجلاً، أن أى تأثيرات للعمل بمثابة هجوم على كرامته وسوف يفرض شئناً فاحشاً على أولئك الذين لم يرتفعوا إلى مستوى المسئولية فى القضاء على هذه الآثار أو إيجاد حل للمشكلة .

وليك بعض الأمثلة :

فى أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات، حاولت إحدى الشركات الأمريكية للسيارات غرس الشعور بالأمان والسلامة فى نفوس الأمريكيين. فقام فورد بتقييم سيارات ذات أحزمة للأمان فى المقاعد، إلا أن المبيعات هبطت بشدة كبيرة، واضطرت الشركة إلى سحب السيارات ذات أحزمة الأمان والتخلي كلية عن الفكرة. وبعد خمسة عشر عاماً

عندما أصبح لدى السائقين الأمريكيين الذين يقودون السيارات إحساس بأهمية الأمان والسلامة، هوجم صناع السيارات بشدة، لعدم اهتمامهم بالأمان والسلامة، واعتبروا تجاراً للموت، كما تم طبع اللوائح المترتبة على هذا الهجوم، لعقاب الشركات حتى تعمل على حماية الناس.

لقد حاولت عدة شركات كبيرة للقوى الكهربائية على مدى سنوات الحصول على موافقة لجان مرافق الولاية على الوقود المنخفض الكبريت، وأجهزة تنظيف المداخن. وقامت اللجان بتثبيط همتهم مراراً وتكراراً بحجة أن الشعب من حقه أن تحصل له الكهرباء بأرخص ثمن ممكن. كما أوضحوا أنه طبقاً لقانون الولاية لن يسمح باستخدام الوقود الأعلى سعراً أو الاستثمارات الرأسمالية في تنظيف الدخان بالسعر الأساسي باعتباره تكلفة شرعية في ظل قوانين الولاية. إلا أنه عندما أصبح تلوث الهواء من الأمور التي تهتم عامة الشعب، تعرضت شركات القوى الكهربائية نفسها للتوبيخ والتعنيف بشدة على «تلوثها للبيئة».

وتدفع مؤسسات الخدمة العامة ثمن إهمال تأثيرات العمل أو غش النظر عنها على أنها أمور تافهة. ولقد أوشكت جامعة كولومبيا أن تدمر نفسها لأنها لم تتولى مسؤولية أحد التأثيرات بل أوهمت نفسها بعدم أهمية هذا التأثير. لقد حدث الانفجار الذي هز جامعة كولومبيا من أساسها عام 1968 نتيجة أمر من الأمور الصغيرة غير الضارة، وهو خطة بناء جمنيزيوم للرياضة بالجامعة يصلح لاستخدام الطلبة وأبناء حي الزنوج الفقير المجاور للجامعة. غير أن أسباب الانفجار ترجع إلى أمور أعمق من هذا. إنها كانت اقتناع الجامعة بأن معهد الدراسات الحرة ليس مضطراً للاهتمام بعلاقته مع حي الفيتو المجاور لها الذي يسكنه الزنوج.

وهناك مثال آخر على التأثير يتمثل في منشآت العمل الحر «الكبيرة جداً»، بالنسبة لصالحها وصالح المجتمع المحلي (انظر الفصل 7 - الجزء الثالث). إن منشأة العمل الحر الكبيرة جداً، وبخاصة الكبيرة على مجتمعها المحلي، تعتبر تهديداً لمجتمعها المحلي وقبل كل شيء على نفسها. إذ أنه من الأمور الواجبة على الإدارة، أن تقوم الإدارة بتصحيح الوضع لصالح منشأة العمل الحر (أو الجامعة أو المستشفى). وإهمال المشكلة يعني تقديم الذات والرغبة في القوة والخيلاء على مصلحة المؤسسة والمجتمع المحلي، وهذا عمل يدخل في نطاق الاستهتار.

## توقع التأثيرات

إن أول أعمال الإدارة، هو تعرف تأثيرات العمل وتوقعها مقدماً بهيئة واقعية ،  
والسؤال ليس : «هل ما نفعله هو الصحيح؟» بل : «هل ما نفعله هو ما يقوم المجتمع  
والعمليل بدفع ثمنه؟» وإذا لم يتلاءم أى نشاط مع الغرض من المؤسسة ورسالتها، فإنه  
يعتبر بمثابة تأثير اجتماعي وأمر غير مرغوب فيه .

وقد يبدو هذا أمراً سهلاً، ولكنه في الواقع أمر في غاية الصعوبة. وأفضل ما يوضح  
هذا هو مشكلة «تقييم التكنولوجيا»، بمعنى تعرف التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية  
للتكنولوجيا الجديدة عند حلوها .

وفي هذه الأيام يزداد الاهتمام بتقييم التكنولوجيا، أى توقع التأثيرات الجانبية  
للتكنولوجيا الجديدة قبل البدء في تطبيقها. ولقد خصص الكونجرس الأمريكي مكتباً  
مخصصاً لتقييم التكنولوجيا. والمنتظر من هذه الإدارة الحديثة أن تكون قادرة على التنبؤ  
بالتكنولوجيات الجديدة التى ستكون ذات أهمية، وماهى الآثار التى ستنشأ عنها على المدى  
الطويل. وينتظر إسداء النصع للحكومة بالتكنولوجيات الجديدة التى يمكن تشجيعها  
والتكنولوجيات الجديدة التى لا يصح تشجيعها أو التى يجب منعها تماماً .

إن هذه المحاولة لا يمكن أن تنتهى إلا بالإخفاق التام، لأن تقييم التكنولوجيا بهذه  
الطريقة قد يقود إلى تشجيع التكنولوجيا الخاطئة وتثبيط التكنولوجيا التى نحتاجها  
بالفعل، لأن آثار التكنولوجيا المستقبلية تكون دائماً أبعد من تصورنا جميعاً .

والد . د . ت. مثال على ذلك . فقد تم تركيبه فى أثناء الحرب العالمية الثانية لوقاية  
الجنود الأمريكيين ضد الحشرات حاملة الأمراض، وبخاصة فى المناطق المدارية. وتصور  
بعض العلماء ضرورة استخدام المادة الكيميائية الجديدة لحماية الجنود وحماية السكان  
المدنيين أيضاً. ولم يفكر العلماء وقتها فى استخدام المبيد الحشرى الجديد للسيطرة على  
الآفات التى تصيب المحاصيل والغابات والماشية. ولو اقتصر استخدام الد . د . ت. على هذا  
الأمر الذى أنشئت من أجله، أى وقاية البشر، لما أصبحت خطراً على البيئة، لأن  
استخدامها فى هذا الغرض كان سيتم فى مجال 5-10٪ من إجمالي نروة الد . د . ت.  
فى منتصف الستينيات. فقد رأى الفلاحون والمسؤولون عن الغابات - دون مساعدة كبيرة

من العلماء أنه إذا كانت هذه المادة تقتل القمل في الإنسان فإنها تقتل الحشرات المماثلة في النبات ، مما جعل الد. د. ت. يقتحم البيئة بدرجة خطيرة .

وثمة مثال آخر يتمثل في الانفجار السكاني في الدول النامية. فقد كان الد. د. ت. ومبيدات حشرية أخرى أحد العوامل فيه، وكذلك كانت المضادات الحيوية الحديثة . ومع ذلك فإن كل منهما ابتكر مستقلاً تماماً عن الآخر. ولم يكن في استطاعة أحد أن يقدر أنهما متقاربان في النتائج عند التقييم التكنولوجي لهما . ولكن الأهم من ذلك كان إثبات أن التكنولوجيا القديمة لم ينتبه إليهما أحد باعتبارهما عاملين سببيين وراء الانخفاض الحاد في وفيات الأطفال الذي أدى إلى الانفجار السكاني. كان الأول هو أحد تدابير الصحة العامة الأولية الذي يستلزم إبعاد المرحاض عن البئر، وكان ذلك معروفاً عند القانونيين قبل الإسكندر الأكبر، وكان الآخر اختراع السلك المضاد للذباب والناموس الخاص بالأبواب والنوافذ حوالي عام 1860 على يد مجهول . واستخدم الاثنان في القرى بالمناطق الحارة بعد الحرب العالمية الثانية . ويرجح أن هذين الأمرين كانا السببين الرئيسيين في الانفجار السكاني .

وفي الوقت نفسه، فإن الآثار التكنولوجية التي توقعها الخبراء لم تحدث إطلاقاً. ومثال ذلك «ازدهار الطيران الخاص» الذي تنبأ به الخبراء في أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية. لقد قيل حينذاك إن الطائرة الخاصة التي يقودها صاحبها سوف تصبح شائعة كما أصبحت السيارة موديل T بعد الحرب العالمية الأولى. لقد أشار الخبراء من بين المخططين والمهندسين والمعماريين بالأا تقوم مدينة نيويورك ببناء الخط الثاني من نفق لينكولن أو ببناء الدور الثاني لكوبري جورج واشنطن، وبدلاً من ذلك أشاروا بضرورة بناء عدد من المطارات الصغيرة على طول الشاطئ الغربي لنهر هدسن. ولكن الحسابات البسيطة بينت ضرورة رفض هذا التقييم التكنولوجي، فلم يكن هناك مجال جوي كاف لاستبدال الطيران بحركة المرور الأرضية ، ولم ينتبأ أي خبير من هؤلاء الخبراء بالتوسع الذي حدث في النقل الجوي التجاري أو نقل الأفراد بأعداد كبيرة للغاية عبر الأطلنطي بالطائرات الجامبو النفاث، وأنها ستقوم في يوم واحد بما كانت تقوم به خطوط نقل المسافرين بالبواخر الكبيرة في أسبوع. ولا شك أن النقل عبر الأطلنطي كان ينتظر أن ينمو على نحو أسرع ولكن عن طريق السفن. وتلك كانت السنوات التي دعمت حكومات

جميع الدول على طول شمال الأطلنطي بناء البواخر الفاخرة العملاقة حين هجر الناس البواخر العادية للسفر على الطائرة النفاثة الجديدة .

وبعد سنوات قليلة، قيل لنا إن الأتمتة ستكون لها تأثيرات اقتصادية واجتماعية هائلة. وهذا لم يحدث عملياً. ويقدم الكمبيوتر قصة أغرب من هذه. ففي أواخر الأربعينيات لم يتنبأ أحد بأن الكمبيوتر سيستخدم في منشآت الأعمال الحرة والحكومة. وفي حين كان الكمبيوتر «ثورة علمية كبرى»، كان الجميع يعلم أنه سوف يستخدم أساساً في الشؤون العلمية والحربية. وعليه، انتهت الدراسة المكثفة للسوق التي أجريت حينذاك، إلى أن السوق العالمي للكمبيوتر لن يستوعب أكثر من 1000 كمبيوتر على الأكثر حتى عام 2000. ولكن بعد 25 عاماً، كان هناك 150,000 كمبيوتر يعمل في العالم، ومعظمها يعمل في مجال مسك الدفاتر العادية. وبعد بضع سنوات عندما أصبح واضحاً أن منشآت الأعمال الحرة تشتري الكمبيوتر لإجراء عمليات الفواتير وحسابات الأجور، توقع الخبراء أن الكمبيوتر قد يحل محل الإدارة الوسطى ومن ثمة لن يكون هناك أفراد يعملون بين المدير التنفيذي والملاحظ، وتساقت إحدى مقالات «هارفارد بيزنس ريفيو» في بداية الخمسينيات «هل عفا الزمن على الإدارة الوسطى؟» ثم أجابت على هذا الكلام البلاغي بقولها «نعم» مدوية .

وفي هذه اللحظة بالذات بدأ التوسع الهائل في وظائف الإدارة الوسطى. ففي كل دولة متقدمة، نمت وظائف الإدارة الوسطى في منشآت العمل الحر وفي الحكومة بما يعادل ثلاثة أضعاف سرعة نمو الاستخدام الإجمالي في السنوات العشرين الأخيرة، وكان نموها متوازياً مع نمو استخدام الكمبيوتر. ولو اعتمد أي إنسان على التقييم التكنولوجي في باكورة الخمسينيات، لقام بإلغاء المدارس التجارية لاحتمال تخريج طلبة كان من الممكن ألا يجدوا لأنفسهم وظائف. ولحسن الحظ أن الشباب لم يأخذ بالتقييم التكنولوجي وهرعوا إلى المدارس التجارية، لكي يحصلوا بعد تخرجهم فيها على الوظائف التي ساعد الكمبيوتر في إيجادها (انظر الفصل 7 - الجزء 2) .

وفي حين لم يتنبأ أحد بتأثير الكمبيوتر على وظائف الإدارة الوسطى، توقع كل الخبراء تأثير الكمبيوتر الخطير على استراتيجية منشأة العمل الحر وسياسة العمل الحر والتخطيط والإدارة العليا - وهي مجالات لم يكن للكمبيوتر أدنى تأثير على أي منها إطلاقاً. وفي الوقت نفسه، لم يتنبأ أحد بالثورة الحقيقية في سياسة منشأة العمل الحر

واستراتيجيتها في الأربعينيات والخمسينيات، أى موجة اندماج الشركات أو تكوين الشركة الضخمة متعددة النشاطات .

إن الإنسان ليست لديه ملكة التنبؤ في مجال التكنولوجيا أكثر مما لديه في أى مجال آخر . والتأثيرات التكنولوجية أكثر صعوبة فى التنبؤ بها عن أغلب التطورات الأخرى. وفى المقام الأول، كما يظهر لنا مثال الانفجار السكاني، تنتج التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية فى الغالب دائماً عن تقارب عدد كبير من عوامل ليست كلها عوامل تكنولوجية. وكل عامل من هذه العوامل له مصدره الخاص وتطوره وديناميكياته كما أن له خبراء مختصون به. فالخبير فى أحد المجالات، مثل الخبير فى علم الأوبئة، لا يفكر إطلاقاً فى الآفات النباتية. ويهتم خبراء مضادات الحيوية بمعالجة الأمراض، فى حين كان الانفجار الحقيقى فى معدل المواليد نتيجة لتدابير الصحة العامة الأولية المعروفة منذ زمن طويل .

وما يساوى ذلك فى الأهمية أنه من الصعب التنبؤ بما هى التكنولوجيا التى يحتمل أن تصبح ذات أهمية ولها تأثير كبير، وما هى التكنولوجيا التى سوف يقدر لها الإخفاق مثل موديل الطائرة T أو سيكون لها الحد الأدنى من التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية مثل الأتمتة. وكذلك يصعب التنبؤ أكثر بما هى التكنولوجيا التى سيكون لها تأثيرات اجتماعية، وأيها سيبقى مجرد تكنولوجيا. إن أكثر المتنبئين فى مجال التكنولوجيا نجاحاً وهو جول فيرن Jules Verne تنبأ بقدر كبير من تكنولوجيا القرن العشرين، منذ مائة عام مضت (رغم أن أحداً من العلماء أو التكنولوجيايين آنذاك لم يأخذوه مأخذ الجد). إلا أنه لم يتوقع أى تأثيرات اجتماعية أو اقتصادية، وإنما تنبأ بعدم تغير الاقتصاد والمجتمع الفيكتوري المتوسط. كما أن المتنبئين بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية لم يحرزوا بدورهم إلا سجلاً كئيباً فى التنبؤات التكنولوجية .

إن التأثير الوحيد ليس إلا مكتب التقييم التكنولوجى الذى قد يجد عملاً كاملاً له فى الكثير من المؤلفين فى مجال الخيال العلمى الذين من الدرجة الخامسة

### الحاجة إلى رصد التكنولوجيا

ويمكن الخطر الحقيقى فى التوهم بأننا قادرون على التنبؤ بأن تأثيرات التكنولوجيا

الجديدة سوف تقوينا إلى تهوين المهمة الهامة الحقيقية. فالتكنولوجيا لها فعلاً تأثيرات هامة وخطيرة: تأثيرات مفيدة وأخرى ضارة. وهذه التأثيرات لا تتطلب تنبؤاً، وإنما تتطلب رصداً دقيقاً للتأثيرات الفعلية لإحدى التكنولوجيات عندما تصبح فعالة. ففي عام 1948 لم ير أحد تأثيرات الكمبيوتر بطريقة صحيحة، ولكن بعد خمس أو ست سنوات أمكننا أن نرى ونعرف. ونستطيع القول بأنه «مهما تكن التأثيرات التكنولوجية فإنها لا تعتبر خطراً كبيراً من الناحية الاجتماعية والاقتصادية. وفي عام 1943 لم يكن بمقدور أحد أن يتنبأ بتأثير الد. د. ت. ويعد عشر سنوات أصبح الد. د. ت. ، أداة الفلاح وحارس الغابة ومربي الماشية على مستوى العالم كله وهو بمثابة هذا يعتبر أحد العوامل الإيكولوجية الكبرى. ولهذا فالتفكير فيما يجب عمله ينبغي أن يكون قد بدأ، وأن يكون العمل قد بدأ في تطوير مبيدات حشرية ليس لها تأثير كبير على البيئة كما حدث مع الد. د. ت. ، ويجب مواجهة الاختيار الصعب بين إنتاج الغذاء وتدمير البيئة التي لن يؤثر فيها السماح باستخدام الد. د. ت. دون حدود أو منع استخدامه منعاً تاماً .

ورصد التكنولوجيا مهمة حيوية وخطيرة وهامة، ولكنه ليس تنبؤاً. والشئ الوحيد الممكن بصدد التكنولوجيا الجديدة هو التكهّن بفرصة واحدة صائبة من بين مائة فرصة – وفرصة أكبر للضرر بتشجيع الخطأ أو بتثبيط أكثر التكنولوجيات الجديدة نفعاً. وما يجب مراعاته هو التكنولوجيا المتطورة، أي التكنولوجيا التي سبق وكانت لها تأثيرات كثيرة تكفي للحكم عليها وقياسها وتقييمها .

إن رصد التكنولوجيا المتطورة من أجل تأثيراتها الاجتماعية هو قبل كل شيء مسؤولية إدارية .

ولكن ماهو على قدم المساواة – ويقدم أنصار تقييم التكنولوجيا بإغفاله – هو التأثيرات غير التكنولوجية أي التطورات والابتكارات الاجتماعية والاقتصادية، وهي كلها تأثيرات يصعب التنبؤ بها إلا بعد ظهورها وتعرفها وتقييمها وقياسها، وهي أيضاً تحتاج إلى رصد، وهذه أيضاً تعتبر مسؤولية إدارية .

### كيفية التعامل مع التأثيرات

يعتبر تعرف التأثيرات العرضية التي تنتج عن أي مؤسسة هي الخطوة الأولى. ولكن



## □ التأثيرات الاجتماعية والمشكلات الاجتماعية

كيف يمكن للإدارة التعامل معها؟ إن الهدف واضح: فالتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والتأثيرات التي تقع على الفرد والمجتمع المحلي والتي هي في حد ذاتها ليست الغرض أو المهمة من قيام المؤسسة - يجب أن تقل إلى أدنى حد ويفضل أن تستبعد تماماً. وكلما قلت كان ذلك أفضل، سواء كان التأثير داخل المؤسسة أو في البيئة الاجتماعية أو البيئة المادية.

وكما استطعنا الاستغناء عن النشاط الذي يتسبب في أحد هذه التأثيرات كان ذلك أفضل، وكان ذلك هو الحل السليم بحق .

وربما كانت السيطرة الإدارية على شئون مجتمع العمل والتحكم فيه هي المجال الذي يمكننا فيه إجراء هذا - الذي سيعود بالفائدة المباشرة على المؤسسة والإدارة معاً .

ولا يمكن استبعاد النشاط في أغلب الأحيان. ولذلك يجب أن يكون هناك عمل منظم لاستبعاد التأثيرات، أو الحد منها على الأقل، مع الاحتفاظ بالنشاط ذاته .

وأنسب طريقة لذلك هو أن يكون استبعاد التأثيرات فرصة للعمل المربح. وأحد الأمثلة على ذلك هو شركة داو كيميكال وهي إحدى الشركات في الكيماويات بالولايات المتحدة، التي ظلت تعمل في معالجة تلوث الماء والهواء لمدة عشرين عاماً. فقد قررت هذه الشركة بعد الحرب العالمية الثانية، أن تلوث الماء والهواء تأثير غير مرغوب فيه، ويجب التخلص منه. وقبل الاحتجاج العام بشأن البيئة بزمان طويل، انتهجت داو سياسة التلوث بدرجة الصفر في مصانعها، ثم بدأت على نحو منهجي في تحويل المواد الملوثة التي تزيلها من غازات المداخل والمياه الملوثة، إلى منتجات يمكن بيعها، وأوجدت لها استخدامات وأسواقاً .

والمثل الثاني هو معامل دي يون للسمية الصناعية. فقد أصبحت دي يون على وعي بالآثار الجانبية السامة لكثير من منتجاتها الصناعية، ولذا عمدت إلى بناء معمل لاختبار السمية، وإيجاد طريقة للتخلص من السموم. وبدأت دي يون في التخلص من أحد التأثيرات التي كان جميع صناع الكيماويات الآخرين يأخونها باعتباره قضية مسلم بها. ولكن دي يون قررت تطوير التحكم في سمية المنتجات الصناعية إلى عمل مستقل قائم بذاته . ولا تقوم معامل السمية الصناعية بالعمل لشركة دي يون وحدها ولكن لعملاء

كثيرين، وتعمل من أجلهم في إنتاج مركبات غير سامة ومختبرة معملياً ضد السموم. وهذا مثال آخر على كيفية التخلص من تأثيرات العمل وتحويل هذه التأثيرات إلى فرص جديدة للعمل .

### متى نحتاج إلى لائحة

من الواجب دائماً محاولة التخلص من التأثير وتحويله إلى فرصة للعمل، ولكنه لا يمكننا القيام بذلك في كثير من الحالات، فكثيراً ما يكون التخلص من التأثير معناه الزيادة في التكاليف . فالشيء الخارجي الذي يدفعه الجمهور العام، يصبح تكلفة عمل وبالتالي سيكون خسارة تنافسية، إلا إذا قبل جميع من في الصناعة العمل بالقاعدة نفسها . ولا يمكن القيام بهذا، في معظم الحالات، إلا عن طريق اللائحة أى عن طريق نوع من التصرف العام.

وعندما يتعذر التخلص من أحد التأثيرات دون زيادة التكلفة، فإنه يكون من المحتم على الإدارة التفكير مسبقاً والوصول إلى إجراءات منظمة يمكنها حل المشكلة بأدنى تكلفة وأكبر فائدة للجمهور ومنشأة العمل الحر على السواء. كما يصبح على الإدارة العمل على أن يكون لهذه اللائحة قوة القانون .

ولقد تجنبنا الإدارة – وليست إدارة الأعمال فحسب – هذه المسئولية. وكان الموقف التقليدي دائماً هو «عدم وجود لائحة منظمة هو أفضل لائحة». غير أن هذا يمكن أن يصدق عند تحويل أحد تأثيرات العمل إلى فرصة عمل. وفي حين يتطلب التخلص من أحد تأثيرات العمل قيوداً تكون اللائحة في صالح العمل، وبخاصة في صالح العمل المسئول، ولا فسوف تعاقب منشأة العمل الحر على أنها غير مسئولة، بينما يستفيد المتشككون والجشعون والانتهازيون من وراء ذلك مادياً .

وإذا توقعنا عدم وجود لائحة ، فهذا إغفال متعدد إرادياً .

وكلما نشأت أزمة مثل تلك التي حدثت في صناعة السيارات من حيث سلامة المركبة أو المرافق العامة من حيث تلوث الهواء ، كان الجزء الموقع على منشأة العمل الحر عنيفاً. وتؤدي مثل هذه الأزمات دائماً إلى فضائح وإلى تحقيقات حكومية وافتتاحيات صحفية غاضبة . وأخيراً تؤدي إلى أن يفقد قطاع عريض من الشعب الثقة في صناعة بأكملها وفي

إدارتها وفي منتجاتها، وينتهي الأمر إلى تشريعات تأبينية .

وحقيقة أن الجمهور يرى أنه ليس هناك ثمة مشكلة في الوقت الحاضر فذلك أمر لا يمت لما نحن بصددته بصفة . وفي الواقع ، فإن مما لا صلة له ، أن الجمهور اليوم - كما حدث في كل من الأمثلة السابقة - يقاوم بشدة كل محاولات قادة منشآت العمل الحر نوى النظر البعيد لمنع أى أزمة، وفي النهاية تحدث فضيحة .

ومثال ذلك هو إخفاق الشركات العالمية للبترول في التفكير المبكر في إيجاد خليفة «للامتيازات البترولية»، التي ظهرت آثارها بوضوح بعد الحرب العالمية الثانية. وثمة مثال آخر هو إخفاق الصناعة الأمريكية في التفكير في لائحة للاستثمارات الأجنبية، التي كان من المحتمل أن تتخذها كندا للحفاظ على هويتها السياسية وحصولها على رأس المال (انظر الفصل 11 - الجزء الثالث) .

لقد طمعت صناعة الأدوية الأمريكية في عام 1955 أن القواعد والإجراءات الموجودة في ذلك الحين لاختبار الأدوية الجديدة لم تعد صالحة. فقد تمت صياغة هذه القواعد والإجراءات قبل وصول الأدوية العجيبة الحديثة ذات الفعالية الشديدة، وكذا فعالية آثارها الجانبية الشديدة . وكلما حاولت إحدى شركات الأدوية دفع صناعة الأدوية لمواجهة المشكلة، كانت تواجه بالضغط الشديد من باقى الشركات لإرغامها على الصمت. وكان يقال لها: «لا تحاولي زلزلة القارب»، ولكن شركة واحدة قامت بعمل طريقة جديدة وإجراءات جديدة تنظم هذه القواعد، ولكنها هوجمت واضطرت إلى دفن هذه القواعد والإجراءات الجديدة في مكتب الأرشيف الخاص بها .

ثم جاءت فضيحة نواء ثاليوميد التي أثبتت فعالية نظام الرقابة الأمريكى. ففي حين أجاز نواء الثاليوميد للتداول الطبى فى الدول الأوروبية، اهتمت السلطات الأمريكية الخاصة بالموافقة على الأدوية وتعليماتها بخصوص الآثار الجانبية السامة للدواء، وأوقفت السماح بتداوله. وكانت النتيجة عدم وجود أطفال مشوهين فى أمريكا نتيجة استخدام هذا الدواء، كما هو الحال فى ألمانيا والسويد وإنجلترا. وأطلقت هذه الفضيحة الدوائية موجة عارمة من القلق، بخصوص اختبار الأدوية وسلامة الأدوية فى أمريكا. ونظراً لأن الصناعة لم تواجه المشكلة ولم تفكر فيها كى تناقش الأمر للوصول إلى الحل الصحيح، هرع مجلس

الشيخ هناك إلى إصدار تشريع يهدد بشدة بتعطيل تطوير وطرح أنوية جديدة في السوق - ومع ذلك، فربما لا يمنع هذا وجود نواء مثل التالينوميد مرة أخرى في السوق .

ومع ذلك، يبدو أن منشآت العمل الحر لم تتعلم الدرس. فلن تكون منشآت العمل الحر إلا نفسها إذا صدر تشريع بتعطيل أو تقويض نظام المعاش الخاص في أمريكا. فعندما بدأ استخدام خطط المعاشات في الأربعينيات على نطاق واسع في منشآت العمل الحر الأمريكية، نما إلى علم الإدارات أن معظم خطط المعاشات لها أثران كبيران غير مرغوب فيهما. أولهما هو عقاب الموظف الذي ينتقل إلى مستخدم آخر، حتى لو كان هذا الانتقال إجبارياً أو نتيجة الاستغناء عنه. والثاني هو عدم حماية الموظف في حالة إفلاس المستخدم أو تصفية أعماله، أو على الأقل ليس في أغلبية خطط المعاشات الخاصة. وربما كان من الأسهل والأرخص العناية بهذين الأثرين من الآثار الجانبية. ولكن قد يكون رفع القضايا، خاصة في الشركات التابعة لنقابات العمال، أمراً غير مرغوب فيه. ومن ثمة تهريت الإدارة من المشكلة. وكانت النتيجة، أن نظام المعاش الخاص بمنشآت الأعمال الحرة الأمريكية أصبح معرضاً لخطر تقييده إن لم يصدر تشريع بإلغائه. وسترتفع تكاليف المعاشات ارتفاعاً كبيراً بالنسبة لمنشآت العمل الحر المستخدم، في أحسن الأحوال، إلى أبعد مما تحتاجه لمنع الموظفين الحماية المطلوبة .

### الهدائل

يتطلب أي حل لمشكلة من مشاكل تأثير العمل بدائل. فبعد حد معين، يكون التخلص من التأثير مكلفاً في المال أو الطاقة، وفي الموارد أو الأرواح بدرجة أكبر من الفوائد التي يمكن إحرازها. ويجب اتخاذ قرار بشأن التوازن الأمثل بين التكاليف والفوائد. وهذا أمر يفهمه رجال الصناعة جيداً باعتباره قاعدة. ولكنه غير مفهوم لأي فرد خارج عن نطاق الصناعة، ولهذا، فإن الحل الخارجي يميل إلى تجاهل مشكلة البديل برمتها .

أين المبادلة بين الاهتمام الزائد بالبيئة الطبيعية التي يهددها استخراج الفحم من باطن الأرض، والأرواح التي ننقذها من الهلاك بالتحول من استخراج الفحم من باطن الأرض إلى استخراجها من سطح الأرض؟ إن استخراج الفحم من باطن الأرض لا يمكن أن تتوفر فيه السلامة، كما أنه سيظل دائماً خطراً على الصحة بسبب غبار الفحم والهواء

الملوثة الذي تؤدي فيه عمليات الحفر في باطن الأرض. ومن ناحية أخرى يعتبر استخراج الفحم من سطح الأرض أمناً إلى حد ما وليس له مخاطر على الصحة سوى القليل، ولكن أين المفاضلة بين الأرواح والجمال الطبيعي وجداول المياه الصافية؟

بيد أن هناك مبادلة أو مفاضلة في مسألة استخراج الفحم من سطح الأرض بين تكاليف الأضرار البيئية وتكلفة الوظائف ومستويات المعيشة والمخاطر الصحية الناتجة عن المنازل الباردة، ومخاطر السلام على الطرق المظلمة الناتجة عن غلاء الطاقة وندرتها .

ماذا يحدث لو أخفقت الإدارة في مواجهة أحد التأثيرات، وفكرت في المبادلة ؟ هذا هو ما سيوضحه المثال الخاص بالتجربة الأمريكية في التحكم في الانبعاثات الناتجة عن السيارات .

إن ضرورة معالجة عادم السيارات أصبحت أمراً ملحاً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، حينما صارت عبارة مزيج الضباب والدهان Smog هي الشاغل الرئيسي لسكان لوس أنجليس. لقد اعتمدت صناعة السيارات على العلاقات العامة التي أبلغتها أن الجمهور لا يهتم بمزيج الضباب والدخان . وفجأة، وفي الستينيات، دحر الجمهور وتحرك لإصدار تشريع للتحكم في الانبعاثات الداهم . ولم يعلم أحد إذا كان هذا التحكم سيمنع بالفعل التلوث أم لا . وتم التحكم في الانبعاثات من السيارات الجديدة، ولكن لم يمكن التحكم في الانبعاثات الصادرة عن الأغلبية العظمى من السيارات على الطرق التي كان عمرها سنتين أو ثلاث سنوات. وهناك أمر واحد مؤكد هو أن هذه المواد المستخدمة في التحكم في الانبعاثات ستسبب في حد ذاتها تلوثاً آخر جديداً. إنها تعمل على زيادة الطاقة اللازمة لتحرك السيارات، وبالتالي استخدام المزيد من الجازولين . وهذا يستدعي المزيد من تكرير البترول، وهو أكثر العوامل تلويثاً في الأنشطة الصناعية، وفي الوقت نفسه سيعمل على زيادة تكلفة السيارات وتكاليف خدمتها. فما هي البدائل الصحية التي يمكن القيام بها، إننا لا نعلم، لأن الصناعة لا تقوم بعملها. غير أن الصناعة والجمهور سوف يدفعان الثمن والمعاناة .

إن الجمهور يرحب بأي حل نكبي لمثل هذه المشكلة، إذا قامت الإدارة بالضغط من أجل أحد الحلول قبل وقوع الفضيحة. ولقد كانت هذه هي خبرة لجنة التنمية الاقتصادية

التي تعلمتها خلال 20 عاماً من وجودها، وهي الخبرة نفسها التي تعلمتها أى مجموعة صناعية أو مجموعة لمنشآت العمل الحر، قامت بتحمل مسئولية أحد تأثيرات العمل وحملتها على عاتق أفضل رجالها من حيث المعرفة والكفاءة والجدية .

ومعظم المديرين يعرفون ذلك، بيد أنهم يأملون أن تنتهى المشكلة من تلقاء نفسها، وهم يؤجلون التفكير فيها ناهيك عن اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها، وفى أحسن الأحوال، يقومون بإلقاء الخطب ثم يخوضون معركة دفاعية بعد أن خسروا القضية .

إن مسئولية التأثيرات الاجتماعية هي إحدى مسئوليات الإدارة، لأنها مسئولية منشآت العمل الحر قبل أن تكون مسئولية اجتماعية. إن الفكرة المثلى هي التخلص تماماً من مثل هذا التأثير بتحويله إلى فرصة لعمل حر جديد. إلا أنه عندما يستحيل إجراء هذا العمل، فإن على الإدارة أن تصدر اللائحة المناسبة لإيجاد بدائل مناسبة متوازنة - كما أن إجراء حوار مع الجمهور حول المشكلة والعمل على الوصول إلى الحل التنظيمى الأفضل وظيفة من وظائف الإدارة .

### المشاكل الاجتماعية كفرص لمنشآت العمل الحر

تعتبر المشاكل الاجتماعية من مساوئ المجتمع، ومن الأمراض الفسدة للجهاز السياسى، وهى علل - بيد أنها تمثل تحديات بالنسبة لإدارات المؤسسات، وقبل كل شئ، لمنشآت الأعمال الحرة، وهى مصادر كبرى للفرص المناسبة، لأن وظيفة منشأة الأعمال الحرة - وبدرجة أقل المؤسسات الرئيسية الأخرى - إرضاء حاجة اجتماعية وفى الوقت نفسه خدمة مؤسساتها باتخاذ القرار إزاء إحدى المشكلات الاجتماعية بتحويلها إلى فرصة مناسبة لمنشأة العمل الحر .

إن وظيفة منشآت العمل الحر تحويل أى تغيير إلى ابتكار جديد، أى عمل حر جديد. كما أن رجل الأعمال الذى يعتقد أن الابتكار مرجعه إلى التكنولوجيا وحدها هو رجل أعمال محدود الفكر. ولقد كان التغيير الاجتماعى والابتكار الاجتماعى على مر تاريخ منشآت الأعمال الحرة على الأقل فى أهمية التكنولوجيا . وكانت أعظم الصناعات فى القرن التاسع عشر، إلى حد بعيد، نتيجة لتحويل البيئة الاجتماعية الجديدة - المدينة الصناعية - إلى فرص عمل وإلى سوق لمنشآت العمل الحر. وهذا يتضمن ظهور الإضاءة

## □ التأثيرات الاجتماعية والمشكلات الاجتماعية

أولاً بالفاز ثم بالكهرباء، والترام والترولى باص والتليفون والصحف والمتاجر متعددة الأقسام، وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

ومن ثمة، ربما لم تكن أكبر الفرص لتحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص لمنشآت العمل الحر كامة فى التكنولوجيا الجديدة والمنتجات الجديدة والخدمات الجديدة. فربما تكون كامة فى حل المشكلة الاجتماعية أى فى التجديد الاجتماعى الذى يقيد ويعزز الشركة أو الصناعة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

لقد كان نجاح أكثر منشآت الأعمال المرة نجاحاً نتيجة لمثل هذا التجديد الاجتماعى . وفيما يلى بعض الأمثلة الأمريكية :

اخترع يوايوس روزنفالد الذى شيد شركة سيرز وروبك، نظام وكيل مزارع المقاطعة، وقام بتمويله لسنوات طويلة. لقد تعرف هذا الرجل المشكلة الاجتماعية الخاصة بالفقر والجهل والعزلة التى تعرض لها المزارع الأمريكى، الذى كان فى السنوات الأولى لهذا القرن يمثل نصف سكان الولايات المتحدة. لقد كانت المعرفة التى تمكن المزارع من الإنتاج بدرجة أكبر وإنتاج المحاصيل المناسبة للحصول على عائد مالى أكبر لجهوده، كلها كانت معلومات متاحة، ولكن لم يكن من السهل على المزارع الحصول عليها، وأصبح وكيل مزارع المقاطعة - وليس التكنولوجيا الجديدة أو الماكينات الجديدة أو الحبوب الجديدة - هو القوة الرئيسية وراء «تفجر الإنتاجية» فى المزرعة الأمريكية. لقد أدرك روزنفالد مشكلة اجتماعية حقيقية، ولكنه أدرك أيضاً فرصة عمل حقيقية؛ حيث كانت العقبات الكبرى أمام شركة سيرز تتمثل فى فقر المزارع الأمريكى وجهله وعزله، ويتقدم مركز المزارع ويدخله، تقدم أيضاً سوق شركة سيرز، وأصبحت شركة سيرز تعرف باسم «صديقة الفلاح» .

ولعبت أيضاً معالجة المشكلة الاجتماعية كفرصة لمنشأة العمل الحر دوراً هاماً فى النهضة السريعة لشركة فورد فى أوائل أيامها .

كانت السنوات السابقة للحرب العالمية الأولى سنوات اضطراب شديد فى العمل بالولايات المتحدة، وممرارة متزايدة فى العمل، ووطالة شاملة، وكان أجر ساعة العمل للأفراد المهرة لا يتعدى 15 سنتاً فى كثير من الحالات. ومن منطلق هذه الخلفية أعلنت شركة فورد السيارات فى أواخر عام 1913 بثتها ستغف 5 دولارات يومياً لكل من عمالها. وكان ذلك

يمثل ضعفين أو ثلاثة أضعاف المرتبات حينذاك. وكان جيمس كوزنز James Couzens المدير العام للشركة، الذي فرض قراره على شريكه المتردد هنري فورد، يعلم أن كشف أجور شركته سيصل إلى ثلاثة أضعاف بين ليلة وضحاها. إلا أنه كان مقتنعاً بأن معاناة العمال قد وصلت إلى حد أن يؤثر فيه إلا تصرف جذري ملحوظ. وتوقع كوزنز أيضاً أن تكلفة العمل الحقيقية في شركة فورد ستتخفض، على الرغم من مضاعفة نسبة الأجور ثلاث مرات، وسرعان ماتحقق ذلك. وقبل أن يغير فورد اقتصاد العمل برمته في الولايات المتحدة بإعلان واحد، كانت دورة العمل قد وصلت إلى حد عالٍ بشركة فورد للسيارات، لدرجة أنه، في عام 1912 كان لابد من استخدام 60000 فرد للاحتفاظ بـ 10000 عامل. وبالأجر الجديد، اختفت تقريباً دورة العمل في الشركة. وكانت المدخرات الناتجة كبيرة لدرجة أنه رغم ارتفاع تكاليف جميع الخامات في السنوات القليلة التالية، تمكنت شركة فورد من إنتاج وبيع سياراتها من الموديل T بسعر منخفض مع تحقيق ربح كبير من بيع كل سيارة. لقد سيطرت شركة فورد على السوق بسبب التوفير في تكلفة العمل التي نتجت عن رفع الأجور بشكل حاد. وفي الوقت نفسه، أدى هذا الإجراء من شركة فورد إلى تحويل الشكل العام للمجتمع الصناعي الأمريكي وظهور العامل الأمريكي كمضو أساسي في الطبقة المتوسطة .

كما تدين شركة أي بي إم بنهضتها إلى مواجهتها المباشرة للمشاكل الاجتماعية. ففي سنوات الكساد العظيم، كانت أي بي إم شركة صغيرة جداً، ولم تكن ذات أهمية كبيرة. ولذا لم يكن لأعمالها تأثير شركة فورد التي تعطي 5 دولارات يومياً للعامل من قبل عشرين عاماً. غير أن شركة أي بي إم كانت بمنحها عمالها تأمين استخدامهم وإادرجهم على مرتب شهري بدلاً من الأجر بالساعة تقف على قدم المساواة مع شركة فورد من حيث الجراءة والتجديد (انظر الفصل 20) .

وكان هدف أي بي إم هو القضاء على مشكلة اجتماعية كبيرة في ذلك الوقت، وهو الخوف وعدم الشعور بالأمان وفقدان الكرامة التي فرضها الكساد على العمال في أمريكا. وهي أيضاً قامت بتحويل مرض اجتماعي إلى فرصة لعمل حر جديد. وكان هذا العمل هو الذي أوجد القوة البشرية الكامنة للشركة لكي تنمو بسرعة، ثم نفع بها بعد ذلك بعقد من الزمان إلى الحركة الجريئة في مجال تكنولوجيا الكمبيوتر الجديد تماماً .



وفيما يلي مثال من أوروبا .

لقد كان نمو شركة أوليفتي لكى تصبغ واحدة من أكبر منتجي المعدات المكتبية، يرجع إلى نظرتين ثابتتين للمرحوم أدريانو أوليفتي Adriano Olivetti، الذى ورث فى العشرينيات شركة صغيرة غير معروفة لا تكاد تستطيع البقاء تملكها الأسرة، فى بلدة إيفريا بشمال إيطاليا. لقد رأى هذا الرجل الفرصة التى تمنح شركته الصغيرة ومنتجاته التميز عن طريق التصميم الجيد. ولقد أعطته تصميمات أوليفتي الجيدة مكانة فى السوق فى أثناء عقد من الزمان، كما لاحظ أن هناك فرصاً متاحة نتيجة وجود حقد طبقي فى إيطاليا، وكان المجتمع المحلى الذى حاول فيه إدماج الإدارة والعمال فى إيفريا قد أعطاه إنتاجية عمل غير عادية، وإنتاج عالى الجودة، وقوة عمل رغبة فى قبول التغييرات والتكنولوجيا الجديدة، وعلاوة على ذلك قوة تنافسية عالية وربحية .

فى مجتمع اليوم، وفى المجال الذى يمكن فيه حل مشكلة اجتماعية خطيرة عن طريق تحويلها إلى فرصة عمل جديدة، قد يكون هذا العمل مصدر التعب والإحباط للعامل المعرفى متوسط العمر الذى يحتاج إلى حياة وظيفية أخرى. إن التكلفة الخفية لعمال المعرفة متوسطى العمر - المديرين والمهنيين المؤهلين - الذين يتقاعدون فى الوظيفة أو الذين فقدوا الحماس، ويتحركون بلا هدف، قد تكون أكبر كثيراً من الزيادة الكبيرة فى العمال عند فورد فى عام 1913. وفى الوقت نفسه، فالإحباط واليأس الصامت من جانب هؤلاء الرجال والنساء قد يفرضان على المجتمع خطراً اجتماعياً كبيراً من اليأس والمرارة واليأس التى كان يعاني منها العامل اليدوى بالأمس . فلا شيء يدمر مثل النجاح الذى يتحول إلى إحباط. وأول شركة تعالج هذه المشكلة باعتبارها مشكلة اجتماعية وفرصة عمل فى آن واحد قد تجنى فوائد كبيرة، كتلك التى جناها فورد منذ ستين عاماً مضت، والنسبة التى جناها كل من أوليفتي وآى بى إم منذ أربعين عاماً مضت .

ولا يعتبر علاج الطل الاجتماعية بتحويلها إلى فرص للإسهام والأداء، تحدياً لمنشآت العمل الحر فحسب، بل إنه مسئولية جميع المؤسسات الأخرى فى مجتمع المنظمات الخاص بنا .

وهناك قدر كبير من الآراء حول أزمة الجامعات هذه الأيام، والأزمة الحقيقية. ومع

ذلك فقد استخدمت فى بعض الأماكن بمثابة فرصة. ففي بريطانيا العظمى توجد جامعة مفتوحة تستخدم التلفزيون للدراسة الجامعية المتاحة لكل من يرغب فى الدراسة . وفى كاليفورنيا تقوم جامعة پاسيفيك فى بلدة ستوكتون، وهى جامعة متوسطة الحجم لا يعرفها الكثيرون، ببناء نوع جديد من الجامعات، فهى تستخدم رغبة الشباب فى التعلم، على أن يكونوا أيضاً شركاء مسئولين فى تعليمهم .

لقد كانت شركات روزنثال وفورد و أى بى إم وأوليفتى فى أول أمرها مدعاة للسخرية باعتبارها شركات ذات رؤية كثيرة. فلم يتمكن أحد من حل المشاكل التى تصدوا لها كما قيل لهم، ولكن بعد عشرة أو خمسة عشر عاماً، انصرف النظر عن الحلول التى توصلوا إليها باعتبارها أمور «واضحة» عادية. والحل الصحيح يكون واضحاً دائماً عندما نستعرض الماضى . غير أن ما يهمنا هو أن هؤلاء الرجال وشركاتهم وضعوا يدهم على مشاكل اجتماعية كبيرة، وسألوا : كيف يمكن حل هذه المشكلة باعتبارها فرصة عمل حرة؟

إن أى منشأة عمل حرة، وبطبيعة الحال أى مؤسسة ، عليها تنظيم جهود ابتكارية لتحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص للأداء والإسهام .

لقد أصبح البحث التكنولوجى المنظم فى الربع الأخير من القرن أمراً معتاداً. وما زال الابتكار الاجتماعى متروكاً للسند والمنظمين من الأفراد الذين يعثرون مصادفة على إحدى الفرص. إن هذا الأمر لم يعد مناسباً، ففي مجتمع المنظمات، تحتاج كل مؤسسة تنظيم البحث والتنمية لخدمة المجتمع تماماً كما تنظمه لخدمة التكنولوجيا. وعلى الإدارة أن تنظم تعرف القضايا والأزمات والمشاكل فى المجتمع ، وأن تعمل فى الابتكارات التى تحول حلولهم إلى فرص مثمرة .

### أمراض المجتمع المستفحلة

إن المشكلات الاجتماعية التى تقوم الإدارة بتحويلها إلى فرص عمل سرعان ما تختفى عن الوجود. أما المشكلات الأخرى فمن الأرجح أن تصبح «شكاوى مزمنة» أو «أمراضاً مستفحلة» .

ولا يمكن حل كل مشكلة اجتماعية بتحويلها إلى فرص للإسهام والأداء . وفى

الواقع، فإن أكثر المشكلات خطورة تستعصى على الحل بهذه الطريقة .

ولم تتمكن أى منشأة عمل حر، مثلاً، من حل المشكلة العنصرية التي تشكل أخطر مرض مستقفل في تاريخ أمريكا. بل ولا يمكن معالجتها إلا إذا قام المجتمع بأسره بتغيير مشاعره ومعتقداته الراسخة، وعندئذ سيكون الوقت قد تأخر كلية، وحتى إذا تمكنت إحدى الإدارات من حل مثل هذه المشكلة فقد لا تقتفي خطاها باقى الإدارات. وقد يكون هناك حل ، إلا أنه بالرغم من وضوحه ومعرفته، لا يستخدم. ومن ثمة تظل المشكلة حادة وبنون حل .

لقد كان على أمريكا أن تتبع أسلوب فورد بين عامي 1914 و 1920 - رغم أن نقص العمال في الحرب العالمية الأولى كان له من التأثير ما كان في مثال فورد. ولكن القليل من الشركات الأمريكية اتبعت أسلوب أى بى إم وشركات إيطالية أقل قامت بمحاكاة أوليفتي، على الرغم من نجاحها الواضح .

وبعد، ما هي المسؤولية الاجتماعية للإدارة إزاء هذه المشاكل الاجتماعية التي أصبحت أمراضاً مستفحلة ومزمنة ؟

إنها مشاكل إدارية أولاً وأخراً. إن صحة المشروع هي مسؤولية إدارية، كما أن منشأة العمل الحر السليمة والمجتمع المريض لا يتفقان إلا بالكاد. وتتطلب منشآت الأعمال الحرة السليمة مجتمعاً سليماً أو على الأقل مجتمعاً عاملاً . وصحة المجتمع المحلي شرط أساسي لمنشأة العمل الحر الناجحة المزدهرة .

ومن الحق إن نأمل في زوال هذه المشاكل تلقائياً إذا أدركنا وجهنا عنها. فالمشاكل تزول إذا قام أحد الأشخاص باتخاذ أحد الإجراءات إزاءها .

وعند مواجهة مثل هذه المشاكل، فالإدارة تفضل البحث عن من سبق له اتخاذ إجراءات ناجحة حيالها. وإذا كان القليل من الشركات الأمريكية اتبع خطوات أى بى إم والقليل من الشركات اتبع أوليفتي والقليل من الشركات الألمانية اتبع زيس ، فذلك يعتبر إخفاقاً في الإدارة. ولا يختلف ذلك كثيراً في الأساس عن إخفاق الإدارة في جعل التكنولوجيا والمنتجات تنافسية. ولا تختلف الأسباب كثيراً أيضاً. إنها تتمثل في قصر النظر والتراخي وعدم الكفاءة .


ومع ذلك، يظل هناك الاختلال الوظيفي الخطير والعسير والكبير للمجتمع، وهي المشاكل الاجتماعية التي لم يجد لها أحد حلاً، والتي يبدو أنه لا يمكن حلها أو تخفيف أثرها بتحويلها إلى فرص للأداء.

وبعد ، فإلى أى حد يجب على منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة أخرى ذات غرض خاص فى مجتمعنا، أن نتوقع قيامها بمعالجة مثل هذه المشكلة، التي لم تنتج عن أثر من أثارها ولا يمكن تحويلها إلى فرصة لأداء غرض هذه المؤسسات ورسالتها؟ وإلى أى مدى يسمح لهذه المؤسسات، سواء كانت عملاً حراً أو جامعة أو مستشفى، بتحمل المسؤولية ؟

وفى الوقت الحاضر، يميل أصحاب العبارات الرنانة إلى تجاهل هذا السؤال. إذ يقول ليندساي عمدة نيويورك : «هذا هو حى الفيتو الفقير الذى يقطنه السود، لا أحد يعرف ماذا نصنع به. فمهما حاولت الحكومة أو موظفو الخدمة الاجتماعية أو المجتمع المحلى ، يبدو أن الحالة لا تزداد إلا سوءاً. ومن ثمة، يجب على منشآت الأعمال الحرة الكبيرة أن تتحمل المسؤولية.

إن البحث المسعور الذى يقوم به ليندساي عن جهة تتولى هذه المسؤولية أمر مفهوم، فالمشكلة التي تقهره هى مشكلة مينوس منها، ومصدر تهديد لمدينته والمجتمع الأمريكى بل والعالم الغربى برمته. ولكن أيكفى أن نجعل مشكلة حى الفيتو الفقير الذى يقطنه السود مسئولية اجتماعية خاصة بالإدارة ؟، أم هل هناك حدود للمسئولية الاجتماعية ؟ وما هى هذه الحدود ؟

## حدود المسؤولية الاجتماعية

 المسؤولية الأولى للإدارة هي مؤسستها - الحاجة إلى تعريف الحد الأدنى لمتطلبات الربحية - القيام بالمساعدة، ومسئولية النجاح - حدود الكفاءة - حدود نظام القيم للفرد - مجالات عدم الكفاءة - حدود السلطة - لامتسولية دون سلطة - متى يجب أن نقول لا - الالتزام بإيجاد البناطل - حدود المسؤولية الاجتماعية كمسئولية مركزية بالنسبة للإدارة وللمجتمع المنظمات .

إن المدير ماهو إلا خادم، وسيدده هي المؤسسة التي يديرها، وأولى مسؤولياته هي هذه المؤسسة، وأول مهمة له هي أن تقوم المؤسسة، سواء كانت عملاً حراً أو مستشفى أو مدرسة أو جامعة، بأداء الوظيفة وتقديم الإسهام اللذين أنشئت من أجلهما. والرجل الذي يستقل مركزه كرئيس مؤسسة كبرى لكي يصبح شخصية مرموقة ويتولى القيادة فيما يختص بحل المشكلات الاجتماعية، في حين تتآكل شركته أو جامعته من كثرة الإهمال، لايمكن أن يكون رجل دولة. إنه رجل غير مسئول لا يستحق الثقة الممنوحة له .

وأول مطلب يهتم به المجتمع هو أداء المؤسسة لرسالتها المحددة. وإن يكسب المجتمع شيئاً ، بل سيخسر ، إذا تضاعف أو هنت طاقة أداء المؤسسة لمهمتها المحددة لها. إن أداء المؤسسة لوظيفتها هو أول مسئولية اجتماعية لها، فإذا لم تتولى مسئولية أداؤها، فلن يمكنها تولى مسئولية شيء آخر. فالعمل الحر الذي أصابه الإفلاس يعتبر

مستخدماً (صاحب عمل) غير مرغوب فيه وقد لا يكون جاراً فاضلاً في المجتمع المحلي ، وهو لن يجمع رأس المال اللازم لأعمال الغد ولا فرص العمل لعمال الغد . والجامعة التي تخفق في إعداد القادة والمهنيين للغد ، جامعة غير مسؤولة اجتماعياً، مهما كانت الأعمال الطيبة التي تقوم بها .

ومن ثمة، فإن أول تحديد للمسئولية الاجتماعية هو المسئولية الكبيرة إزاء الأداء المحدد المؤسسة التي لها السيادة على المدير . وهذا يحتاج إلى تأكيد خاص بالنسبة لمشروع العمل الحر، أي المؤسسة الاقتصادية في المجتمع. فإن أي حل لتأثير من تأثيرات العمل أو مشكلة من المشاكل الاجتماعية لا يحل هذا التأثير أو هذه المشكلة إلى فرصة للأداء وللنتائج، سوف ينتج عنه تكاليف غير مباشرة. وهذه التكاليف لا يمكن أن تتحملها الأرباح مهما يكن من أمر ما يقوله أصحاب العبارات الرنانة الشائعة. إنها ستدفع إما من التكاليف الجارية - أي عن طريق المستهلك أو دافع الضرائب أو تدفع من رأس المال، أي من وظائف أقل من حيث العدد والنوع في الغد ومستويات معيشة متدنية . فليس هناك من طريق لتغطية التكاليف وزيادة رأس المال إلا الأداء الاقتصادي. وجميع وجه الإشباع في المجتمع تدفع، بطريقة أو بأخرى ، من الفائض بين الإنتاج الجارى والاستهلاك الجارى؛ إلى من فائض الاقتصاد .

ويؤكد هذا مرة أخرى مسئولية المديرين في توقع المشاكل والتفكير في البدائل الخاصة بالحلول التي يطرحونها. وعند أي نقطة يصبح الحل باهظ التكاليف بالنسبة للمجتمع مما يحتم عدم الأخذ به لأنه يضيع طاقة الأداء للمؤسسات القائمة والمطلوبة، سواء كانت اقتصادية أو رعاية صحية أو تعليمية أو عسكرية؟ وما هو التوازن الأمثل بين الحاجة إلى علاج مشكلة اجتماعية والحاجة للحفاظ على طاقة الأداء للمؤسسات الاجتماعية القائمة؟ وعند أي نقطة يخاطر المرء بالأداء الاجتماعي وبالتالي ينشئ مشاكل جديدة أكبر - بأن تتحمل المؤسسات القائمة أكثر مما تطيق؟ وعند أي نقطة نحصل على التوازن الأفضل بين التكاليف القديمة والفوائد الجديدة ؟

والمديرون بحاجة إلى التفكير في حدود المسئولية الاجتماعية التي يفرضها واجبهم على طاقة الأداء في المشروعات التي يتولونها .

وفي حالة مشروع العمل الحر، يتطلب هذا العمل تعرف الأهداف في المجالات الهامة ( انظر الفصلين 8، 9). فهذه الأهداف تحدد الحد الأدنى لغايات الأداء، التي تحقق رسالة المشروع. وطالما أمكن تحقيق المهمة، فالمشروع يستطيع الأداء. وتعرض طاقة الأداء في المشروع برمته للخطر إذا هدد الخطر أحد الأهداف في أى مجال من المجالات. ويجب على الإدارة أن تعرف الحد الأدنى للربحية المطلوبة من مخاطر العمل والتزاماتها المستقبلية. وتحتاج الإدارات إلى هذه المعرفة من أجل اتخاذ قراراتها، ومن أجل شرح هذه القرارات للآخرين من السياسيين والصحافة والجمهور. وعندما تكون الإدارات أسيرة جعلها بالهدف من الربح ووظيفته - أى ماداموا يفكرون ويتحدثون عن دافع الربح - فإن يمكنها اتخاذ قرارات سليمة فيما يختص بالمسؤوليات الاجتماعية، وإن يمكنها شرح هذه القرارات للآخرين سواء داخل العمل أو خارجه .

وهناك تلاعب لفظي يجرى في هذه الأيام، يقول : «لا يكفي أن تعمل منشأة العمل الحر عملاً جيداً Well بل يجب عليها أن تعمل عملاً صالحاً Good ولكن لكى تحمل الصالح فلا بد أن تعمل الجيد (والجيد جداً) .

وعندما تتفاخى منشآت الأعمال الحرة عن حدود الأداء الاقتصادي وتتولى مسؤوليات اجتماعية لايمكنها القيام بها اقتصادياً فسرعان ما تقع في مشاكل كبرى .

لم تكن شركة يونيون كاربيد مسئولة اجتماعياً عندما أنشأت مصنعها في فيينا بولاية وست فرجينيا لتخفيف البطالة هناك، وفي الحقيقة كانت غير مسئولة، فالمصنع كان صغيراً، وكان أسلوبه الصناعى متقادماً. وفى أفضل الأحوال، كان المصنع بالكاد يستطيع البقاء. وكان هذا معنى حتماً أن المصنع غير قادر على اتخاذ أى مسؤولية اجتماعية حتى إذا كانت ناجمة عن عمله وكتأثير من تأثيراته. وبما أن المصنع كان غير اقتصادى للبدء به، قاومت يونيون كاربيد طويلاً كل المطالبات الخاصة بتنظيفه ومنع التلوث. وهذا المطلب بالذات لم يمكن التنبؤ به فى أواخر الأربعينيات عندما كان الاهتمام بإيجاد وظائف أهم من قضايا البيئة. إلا أنه يمكن دائماً توقع مطالب من هذا النوع. إن القيام بعمل بدافع المسؤولية الاجتماعية، رغم أنه غير منطقي اقتصادياً ولا يمكن الاحتفاظ به، يعتبر عملاً غير مسئول وأحمق. ويعتبر عملاً عاطفياً، وتكون نتيجته دائماً خسائر فادحة .

وبالمثل، فإن مسؤولية شركة دلتك في بيونس آيرس عن بقاء المصنع مفتوحاً، بعد أن أغلق جميع العاملين بتعبئة اللحوم مصانعهم، كانت عملاً عاطفياً وليست مسؤولية اجتماعية، وكانت تقديراً للمسئولية أبعد من حدود الاحتمال. لقد كانت النوايا طيبة وشريفة كما في حالة يونيون كاربيد. وقد يقال إن دلتك قامت بمخاطرة محسوبة. أو أن ما حدث كان نتيجة السياسة الأرجنتينية الداخلية. إلا أن إدارة شركة دلتك قامت بمخاطرة أكبر من مسؤوليتها الاجتماعية الحقيقية .

وهذا التحديد نفسه في المسؤولية الاجتماعية ينطبق على المؤسسات غير الاقتصادية. فالمدير هنا أيضاً مرتبط بالحفاظ على طاقة الأداء في مؤسسته. فإذا عرضها للخطر – مهما كان الدافع إلى ذلك شريفاً – فإن هذا الإجراء يعتبر عملاً أهوج. فهذه المؤسسات أيضاً تعتبر أصولاً رأسمالية للمجتمع ، يعتمد على أدائها تماماً .

وهذا بلا شك موقف غير مرغوب فيه لأنه من الأنسب أن تكون «تقدمياً». ولكن المديرين، وبخاصة المديرين في المؤسسات الكبرى في المجتمع ، لا يدفع لهم أجرهم لكي يكرروا أخطاءاً أمام الصحافة الشعبية، بل ليقوموا بأداء واجبهم ومسئولياتهم .

### حدود الكفاءة

إن تولى المهام التي لا يملك المرء القدرة والكفاءة على تنفيذها يعتبر تصرف غير مسئول بل تصرف يتسم بالقسوة أيضاً، فهو يزيد الآمال التي سوف تتعرض للإحباط فيما بعد .

ولا بد لأي مؤسسة، وبخاصة مشروع العمل الحر، أن يكون لديها كل القدرات اللازمة لتحمل مسؤولية التأثيرات الناتجة عن عملها. ولكن حق وواجب العمل يحدد بالكفاءة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وليس في مجال التأثير الناجم عن العمل .

وعلى وجه الخصوص، فإنه من الأفضل لأي مؤسسة الامتناع عن معالجة المهام التي لا تلائم قيمها ( الفصل 10 – الجزء الثالث ). فالمهارات والمعرفة يمكن إحرازهما بسهولة، ولكن ليس من السهل تغيير الشخصية. فليس هناك من يستطيع النجاح في المجالات التي لا يحترمها. وإذا قامت إحدى منشآت العمل الحر أو أي مؤسسة أخرى



## □ حدود المسؤولية الاجتماعية

بمعالجة مثل هذا المجال لأن هناك حاجة اجتماعية إليه، فهناك احتمال ألا تقوم بتعيين رجالها الاكفاء للقيام بهذه المهمة وتدعمهم دعماً كافياً. وليس من المحتمل أن تتفهم ما تشتمل عليه هذه المهمة. ومن المؤكد أنها ستقوم بأعمال خاطئة. ونتيجة لهذا، فإن المؤسسة ستحدث ضرراً بدلاً من أن تفعل الخير .

ولقد قامت الجامعات الأمريكية في الستينيات بضرب مثال على ما لا يجب عمله حينما تولت المسؤولية الاجتماعية لمشاكل المدن الكبيرة. فقد كانت المشاكل كثيرة، وكان في الإمكان إيجاد علماء في مجالات مختلفة قادرين على حلها. إلا أن المهام كانت مهام سياسية في الأصل. وكانت القيم التي تشملها تخص السياسيين وليس العلماء. وكانت المهارات المطلوبة تكمن في التفاهم وفي تعبئة الطاقات وقبل كل شيء في وضع الأولويات. وهذه ليست المهارات التي تتال رضا الأكاديميين واحترامهم، ناهيك عن التفوق فيها. فهذه المهارات تتعارض تقريباً مع الموضوعية والبحث عن الحقيقة، وهما يشكلان التميز في العمل الأكاديمي. ولقد كانت هذه المهام تفوق كفاءة الجامعة، ولا تتفق مع قيمها .

ولذلك، كانت نتيجة قبول الجامعات لهذه المهام هي الافتقار إلى الأداء والنتائج. وكانت أيضاً ضياع هبة الجامعات ومركزها ومصداقيتها. ولم تساعد الجامعات في إنهاء هذه المشاكل بالمدن، ولكنها أفسدت على نحو خطير قدراتها على الأداء في مجال عملها .

وكان من الممكن أن تتصرف الشركات المساهمة الكبرى بمدينة نيويورك بلا مسؤولية، لو أنها استجابت إلى العمدة ليندساي بتبني حي الغيتو الفقير الذي يقطنه السود. وكل ما أمكنهم عمله - كما تبين لهم - هو إلحاق الضرر بحي الغيتو وبأنفسهم .

فما هي حدود الكفاءة التي تعتمد جزئياً على الظروف. فإذا أصاب أحد أعضاء فريق تسلق جبال الهيمالايا الشاهقة التهاباً بالزائدة النودية، وكان من المؤكد أن يموت إذا لم تجر له جراحة عاجلة، فإن أي شخص يعمل بالطب في المجموعة لن يتردد في إجراء هذه الجراحة، حتى إذا كان طبيب أمراض جلدية لم يقم بعملية جراحية في حياته. إن هذا الطبيب المتخصص في الأمراض الجلدية، رغم أنه طبيب مؤهل، سيعتبر غير مسئول ويكون عرضة للاتهام بسوء التصرف والقتل الخطأ إذا قام بإجراء الجراحة نفسها في مكان

يمكن الوصول فيه إلى أقرب طبيب جراح متخصص أو حتى ممارسة عام .

ومن ثمة، ينبغي على الإدارة أن تعرف في أقل القليل ما هي ، ومؤسستها ، ليست أملاً له، ومنشأة العمل الحر كقاعدة، تكون في هذا الموقف من عدم الكفاية المطلقة في أحد المجالات الغامضة غير المطروقة. إن قوة منشأة العمل تكمن في قدرتها على المساهمة وقدرتها القياسية . إنه نظام اختبار السوق وقياسات الإنتاجية ومتطلبات الربحية، فعندما تفكر منشآت الأعمال الحرة إلى هذه القدرات تصبح معرضة للفرق. وتكون خارج نطاق التعاطف الأساسي معها ، وخارج نطاق القيم الخاصة بها، وحيث تكون مقاييس الأداء غامضة وغير ملموسة، مثل وجهات النظر السياسية والانفعالات، وموافقة أو رفض المجتمع وتعينة طاقات المجتمع المحلي وهيكله علاقات القوة، فمن غير المحتمل أن تشعر منشأة العمل الحر بالراحة. فمن المستبعد أن تحترم القيم المهمة، وبالتالي فمن المستبعد بدرجة أكبر أن تكون لديها الكفاية .

ومع ذلك، فإنه غالباً يكون من الصعب في مثل هذه المجالات تعريف الفايات على نحو واضح وقابل للقياس بالنسبة لمهام جزئية محددة. ومن الممكن غالباً، تحويل أجزاء من المشكلة تقع في حد ذاتها خارج قدرة وكفاءة منشأة العمل الحر إلى عمل يناسب كفاءة وقيم مشروع العمل الحر .

وحتى الآن لم ينجح أحد في أمريكا في تدريب الحاققين من الشباب السود تحت العشرين من العمر من أجل العمل والوظائف. بيد أن منشأة العمل الحر كانت أفضل في هذا المجال من المؤسسات الأخرى مثل المدارس وبرامج الحكومة، ووكالات المجتمع المحلي. وهذه المهمة يمكن تعريفها ويمكن تعريفها ووضع غايات لها ويمكن قياس الأداء، وبعد ذلك يبدأ أداء منشأة العمل الحر.

ومن الأفضل أن تفكر الإدارة في الجزء من المهمة الذي يناسب كفاءة مؤسستها، قبل الموافقة على أي مسئولية اجتماعية أو العمل على حل أي مشكلة. وهل هناك مجال يمكن تعريفه على أنه أهداف ملموسة وأداء يمكن قياسه حسب فهم مديري الأعمال؟ فإذا كانت الإجابة بنعم، يمكن عندئذ التفكير بجدية في المسئولية الاجتماعية. وإذا كانت الإجابة

بلا، يجب على مشروع العمل الحر أن يعارض مهما كانت أهمية المشكلة ومهما كان الطلب ملحاً في تولي منشأة العمل الحر هذا الأمر، لأنها في هذه الحالة يمكن أن تضر المجتمع وتضر نفسها، وإن تؤدي العمل وإن تكون مسئولة .

### حدود السلطة

إن حد السلطة هو أهم حدود المسؤولية الاجتماعية، والمحامى الدستوري يعرف أنه ليست هناك كلمة اسمها المسؤولية في القاموس السياسي، فالمصطلح الصحيح هو «المسؤولية والسلطة»، فكل من يطلب السلطة عليه تولي المسؤولية. وكل من يتولى المسؤولية عليه المطالبة بالسلطة، فالاثنتان وجهان لعملة واحدة، أى أن تولي المسؤولية الاجتماعية يعنى دائماً المطالبة بالسلطة .

ومرة أخرى، فإن مسألة السلطة باعتبارها أحد حدود المسؤولية الاجتماعية ليست لها صلة بالتأثيرات الناتجة عن المؤسسة، لأن التأثيرات نتيجة لممارسة السلطة حتى رغم أنه شيء عارض تماماً وغير مقصود، والمسئولية تأتى بعد ذلك .

ولكن حيثما يطلب من منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة أخرى فى مجتمع منظماتنا الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية إزاء إحدى مشاكل أو علل المجتمع أو المجتمع المحلي، فإنه يجب على الإدارة أن تفكر فيما إذا كانت السلطة التى تتطوى على المسؤولية سلطة شرعية أم لا، وإلا فسيكون الأمر اغتصاباً للسلطة وعدم مسئولية .

وفى كل مرة يطلب من منشأة العمل الحر تولي مسؤولية هذا الأمر أو ذاك، فإنه يجب طرح السؤال : «هل لدى منشأة العمل الحر السلطة وهل يجب أن تكون لديها ؟» فإذا لم تكن لدى منشأة العمل الحر السلطة ولا يجب أن تكون لديها، فلا بد من معاملة المسؤولية بحذر شديد من جانب منشأة العمل الحر، فهى لن تكون مسئولية بل مجرد رغبة شديدة لحياسة القوة .

وموقف ميلتون فريدمان (انظر الفصل 24) الذى يرى أن منشأة العمل الحر يجب أن تلتزم بعملها فقط، أى تلتزم بالمحيط الاقتصادى فقط، ليس تنكراً للمسئولية، فهو مجرد

موقف متوافق في مجتمع حر. ويمكن البرهنة عليه في قوة بأن أي موقف آخر سيهدم المجتمع الحر أو يعرضه للخطر. إن أي موقف آخر يعني أن منشأة العمل الحر ستتولى القوة والسلطة، وصنع القرار في مجالات خارج المحيط الاقتصادي، في مجالات يجب أن يُحتفظ بها للحكومة أو للمؤسسات أخرى. لأن كل من يتولى المسؤولية سرعان ما يمنح السلطة، والتاريخ يثبت هذا بكثرة .

ومن هذه الوجهة من وجهات النظر، يمكن اتهام «نقادة منشآت الأعمال الحرة الكبيرة بدفع منشآت الأعمال الحرة لكي تسوينا .

يطالب رالف نادر Ralph Nader أحد أنصار حركة حماية المستهلك الأمريكيين، الذي يعتبر نفسه خصماً لمنشآت الأعمال الحرة الكبيرة بأن تتولى منشآت العمل الحر مسؤولية جودة المنتج وسلامة المنتج، وهو يقصد المسؤولية الشرعية لمنشآت العمل الحر، بمعنى مسؤولية الأداء والإسهام. إن السؤال الوحيد – بعيداً عن دقة حقائقه وأسلوب حملته – الذي وجه إليه هو: ما إذا كان مطلبه الخاص بالكمال لن يكلف المستهلك أكثر من العيوب والنقائص التي يهاجمها نادر. إن المشكلة الوحيدة تكمن في البدائل .

لقد طالب رالف نادر، قبل كل هذا، بأن تتولى منشآت الأعمال الحرة الكبيرة المسؤولية في عدد كبير من المجالات الأخرى غير مجالات الإنتاج والخدمات. وإذا تمت الموافقة على هذا الأمر، فإنه سيؤدي إلى ظهور الإدارات في الشركات المساهمة الكبيرة التي ستكون بمثابة القوة الحاسمة في عدد من المجالات الكبيرة، قد تكون مجالات بعض المؤسسات الأخرى .

وهذا هو الموقف الذي يسعى إليه نادر بشدة ومعه أنصار المسؤولية الاجتماعية غير المحدودة. وفي عام 1972 انتقد واحد من فريق العمل الذي يقوده نادر في تقرير له بور شركة دي بون في ولاية ديلاوير، حيث يقع المركز الرئيسي للشركة التي تستخدم عدداً كبيراً من الموظفين. ولم يناقش هذا التقرير أداء الشركة الاقتصادي، واعتبر أن وجود الشركة في فترة التضخم العام شيئاً لا يعت للفضية بصله. وأنها خفضت أسعار منتجاتها التي تعتبر مواد أساسية للاقتصاد الأمريكي. وانتقد التقرير بشدة عدم استخدام دي بون

لقوتها الاقتصادية لإجبار مواطنى الولاية على مواجهة عدد من المشاكل الاجتماعية، مثل : التمييز العنصرى والرعاية الصحية والمدارس الشعبية. واعتبرت دى بون متهاونة للغاية فى مسؤولياتها الاجتماعية - والسياسية والقانونية إزاء ولاية ديلاوير.

والغريب فى هذه القصة أن يتحول الناقد التابع للأحرار التقليديين أو للجناح اليسارى لشركة دى بون على مدى سنوات عديدة إلى العكس تماماً أى بنان على شركة دى. بون البارزة فى الولاية الصغيرة «أن تتدخل وتسيطر على ولاية ديلاوير» وأن تباشر «سلطات غير مشروعة» .

إن الخط الذى انتهجه نادر هو أفضل إعلان عن المراكز، التى تحت غطاء مناهضة العبارات الزناتة فى العمل الحر بدافع عن مجتمع تكون فيه منشأة الأعمال الحرة الكبيرة المؤسسة الأساسية القوية المسيطرة. وهذه النتيجة، بطبيعة الحال، عكس ما نادى به نادر. ولكن قد لا تكون هذه هى المرة الأولى التى يؤدى فيها الطلب بالمسؤولية الاجتماعية إلى عكس المطلوب .

ومن المحتمل أن نتيجة تقرير نادر ليست ما أُرادها هو أو الإدارة كما جاءت، فهى إما أن تكون تدميراً لجميع السلطات، أى لا مسؤولية تامة. (وثمة حالة مماثلة فى الطريقة التى طلب فيها إلى البارونات فى باكورة المجتمع الإقطاعى تولى المسؤولية الاجتماعية مما أدى حوالى عام 1000 إلى تدمير شامل لسلطة التاج فى القارة الأوروبية وفى طغيان نبلاء الإقطاع) أو أن تكون حكماً دكتاتورياً وهو أيضاً شكل آخر للمسؤولية .

ومع ذلك، فإن موقف ميلتون فريدمان الخاص بتجنب جميع المسؤوليات الاجتماعية لايمكن الأخذ به أيضاً. فهناك مشكلات كبيرة وخطيرة. وقبل كل شيء، هناك اعتلال الحكومة الذى يخلق فجوة بين المسؤولية والأداء. وهى فجوة تكبر كلما كانت الحكومة أكبر. إن المؤسسات والمنظمات فى مجتمعنا لا يمكن أن تكون خالية من العيوب مهما رغبنا فى ذلك، لأن اهتمامها بنفسها هو الشيء الوحيد الذى يرغمها على الاهتمام بالمجتمع والمجتمع المحلى، وتحمل المسؤولية خارج مجالات عملها ومسؤولياتها .

وهم عندما يتحملون هذه المسؤولية، عليهم أن يحذروا المخاطر على أنفسهم وعلى مجتمعهم. وعليهم أن يكونوا واعين بالمخاطر من حولهم فلا يوجد مجتمع تعددى - مثل مجتمعنا - قام بعمل، ما لم تتولى مؤسساته مسئولية الصالح العام. ولكن، فى الوقت نفسه، فالخطر الدائم بالنسبة للمجتمع المتعدد هو التعارض بين الصالح العام وشهوة المراء للسلطة .

هذا، ويمكن وضع خطوط إرشادية فى بعض المجالات ، فليس من مهام منشآت العمل الحر أو الجامعات أن تقوم باستبدال سلطتها بسلطة الحكومة، صاحبة الحق فى أن السيادة فى مجالات السياسة القومية. إن منشآت العمل الحر فى المجتمع الحر ليست مسخولة للاشتراك فى نشاطات، حتى لو أصدرت الحكومة مرسوماً بذلك أو حتى إذا شجعتها السياسة الحكومية. إن من حقها أن تظل بعيداً، ولكنها بالتأكيد لا تملك الحق فى وضع نفسها مكان الحكومة. كما لا تملك حق استخدام قوتها الاقتصادية لفرض قيمها على المجتمع .

ومن منطلق هذه المعايير، كان حكم جماعة الكويكر على حق، عندما وجه اللوم إلى صديقه مدير شركة الصلب (الفصل 24) على استخدام قوة شركته الاقتصادية فى فرض عدالة عنصرية ضمنية على مدينة فى جنوب الولايات المتحدة فى الأربعينيات. إن الغاية صحيحة بكل تأكيد ولكن الوسائل لا تتفق مع الأخلاقيات، أى ممارسة إحدى السلطات التى لا تملكها منشآت العمل الحر. وفى هذا العمل قدر من «الإمبريالية» يشجبه أكثر المومنين بالمساواة العنصرية تحمساً. ويمكن اعتبار شركة الصلب مخطئة لعدم قيامها بأى عمل على مدى سنوات طويلة بخصوص العدالة العنصرية التى تزعم أنها تؤمن بها. ويمكن اعتبارها مخطئة لعدم بحثها عن أية إمكانيات لممارسة العدالة الاجتماعية. إلا أن خطئين لا يصنعان حقاً وهذان المثالان لعدم المسئولية لا يضيفان شيئاً إلى المسئولية .

ومن منطلق هذه المعايير أيضاً، فإن المطلب الذى جعل الشركة السويدية (إيه إس إى إيه) تبقى خارج مشروع القوى الكهربائية بالمستعمرة البرتغالية فى أفريقيا، الذى تدعمه الحكومة الاشتراكية السويدية، يعتبر مطلباً مشكوكاً فيه من حيث المنطق والأخلاق.

ومع ذلك وقت قريب كان جناح اليسار ينتقد منشأة العمل الحر على أنها لا أخلاقية وغير مسؤولة، لأنها تخرب السياسات القومية التي كان جناح اليسار القديم موافقاً عليها. إلا أنه عمل غير أخلاقي وغير مسئول أيضاً أن تقوم منشأة العمل الحر بتخريب السياسات القومية للييسار القديم، التي لا يوافق عليها اليسار الجديد .

### متى يجب أن نقول لا

يجب مقاومة المطالب الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، التي تطلب من منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة أخرى اغتصاب السلطة. ويجب مقاومتها حفاظاً على مصلحة منشأة العمل الحر نفسها، لأن قوة المقتصب تكون دائماً مزعزعة وغير موثوق بها. ويجب مقاومتها على أساس المسؤولية الاجتماعية الحقيقية، لأنها في الواقع مطالب تختص باللامسؤولية. وسواء كانت هذه المطالب تنم عن صدق وعن رغبة شريفة، أم كانت مجرد كلام منق لتغطية الشهوة للقوة، فإن هذا خارج الموضوع. وكلما طلب من منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة من مؤسساتنا، تولى المسؤولية الاجتماعية خارج مجال أدائها وخارج نطاق أثر من آثار عملها، فالأفضل أن تسأل نفسها «هل نملك سلطة في هذا المجال، وهل يجب أن نتولى هذه السلطة؟» فإذا كان الجواب بلا، فيجب عليها ألا توافق على هذا الطلب.

إلا أنه في كثير من الأحوال قد لا تكفى الإجابة بلا. بل يجب على الإدارة مقاومة المسؤولية عن المشكلة الاجتماعية التي تهدد طاقة الأداء في منشأة العمل الحر (أو الجامعة أو المستشفى). وعليها أن تقاوم الطلب عندما يتعدى حدود كفاءة المؤسسة. وأن تقاوم عندما تكون المسؤولية سلطة غير مشروعة لها. ولكن إذا كانت المشكلة حقيقية، فالأفضل أن تفكر وتطرح معالجة بديلة. وإذا كانت المشكلة خطيرة، فإنه لا بد من القيام بعمل ما حيالها. وإذا كانت الإدارة معوقة تماماً وسدت الطريق إلى أي حل - حتى رغم أن معارضتها لأي سبيل مقترح التصرف كانت شرعية ومسؤولة - فقد يؤدي الحل النهائي إلى مزيد من الضرر .

وفي المجتمع التعددي تعتبر المسؤولية الخاصة بالصالح العام مشكلة محورية لا حل

لها . والطريق الوحيد لاختفاء أهمية المسؤولية الاجتماعية هو أن يصبح المجتمع حكم استبدادي عمومي، لأن التعريف الخاص بالحكومة الاستبدادية الشاملة، هو أنها تمتلك السلطة على كل شيء، ولا مسئولية لها عن أي شيء .

ولهذا السبب، فإن على إدارات جميع المؤسسات الكبرى، بما فيها مشروع العمل الحر، الاهتمام بالعلل الخطيرة في المجتمع. وأن تبذل قصارى جهدها في تحويل حل هذه المشاكل إلى فرص للاداء والإسهام، أو على الأقل أن تفكر في ماهية هذه المشاكل وكيفية معالجتها، وهي لا يمكنها الفرار من الاهتمام بهذه المشاكل، لأن مجتمع المنظمات ليس له نصير آخر يهتم بالمشاكل الحقيقية، إذ يعتبر مديري المؤسسات في مجتمعنا هذا هم مجموعة القيادة .

ولكننا نطم أيضاً أن المجتمع المتطور يحتاج إلى مؤسسات منفذة للاداء، تكون لها إدارة ذاتية خاصة بها. ولا يمكن لمجتمعنا العمل كمجتمع استبدادي. وفي الحقيقة، ما يميز المجتمع المتقدم هو أن معظم مهامه الاجتماعية تنفذ من خلال مؤسسات منظمة، لكل منها إدارتها الذاتية. وهذه المنظمات، بما فيها أظب إدارات حكومتنا، هي مؤسسات ذات هدف خاص، وهي أعضاء في مجتمعنا، موجودة من أجل أداء أعمال محددة في مجالات محددة. ويعتبر أكبر إسهام يمكنها القيام به، أداء وظيفتها أي مسئوليتها الاجتماعية الكبرى . كما أن أكبر عمل غير مسئول يقومون به هو تهديد طاقة الاداء لهذه المؤسسة بمعالجة مهام أكبر من كفاءتهم أو باقتصاب السلطة باسم المسؤولية الاجتماعية .



## منشآت العمل الحر والحكومة

✍ مجال مسئوليات اجتماعية هامة للغاية - الحاجة إلى نظرية سياسية جديدة - النماذج التاريخية - المذهب التجاري أو الاقتصاد الموجه - مذهب القوانين - النماذج والعقيدة - المشكلات الجديدة - خطوط إرشادية - الاستقلال الذاتي ومساءلة منشآت العمل الحر والمديرين - الاقتصاد مفتوح الطرف - الحكومة السليمة المؤدية لوظائفها - منشآت العمل الحر المتمردة الجنسيات - علاقات الحكومة كمجال للمسئولية الاجتماعية .

إن العلاقة بين منشآت العمل الحر والحكومة مجال مهم للغاية للمسئولية الاجتماعية بالنسبة لمديرى منشآت الأعمال الحرة، ولكن من النادر نكرها عند مناقشة المسئوليات الاجتماعية للإدارة .

والقليل من العلاقات تكون حاسمة بالنسبة لمشروع العمل الحر مثل العلاقة مع الحكومة. فالمدير مسئول عن علاقته بالحكومة كجزء من مسئوليته عن المشروع نفسه. فهى مجال للتأثير الاجتماعى لمنشآت للعمل الحر. وإلى حد كبير ، تكون العلاقة مع الحكومة ناشئة عما تفعله منشآت العمل الحر أو ما تخفق فيه.

إن علاقة منشآت العمل الحر بالحكومة هى أيضاً مشكلة اجتماعية، لأن هذه العلاقة

تكون دائماً فى حاجة إلى الإصلاح فى كل دولة كبيرة. وتحتاج بشدة إلى إعادة النظر وإعادة التقييم وإعادة الهيكلة. وفى كل دولة متقدمة - وفى معظم الدول النامية - نجد فى أفضل الأحوال خليط مشوش من القوانين والتحييزات واللوائح التنظيمية والتقاليد والارتجالات الخاصة التى تترواح بين حرب العصايات والمشاركة الحميمة. وتوجد فى الوقت نفسه مشكلات كبرى جديدة لا تتفق مع العلاقات الحالية. والبيئة هى إحدى هذه المشكلات الجديدة. وكذا الشركة متعددة الجنسيات .

إن حالة التشوش المتزايدة تهدد الحكومة أكثر مما تهدد منشآت العمل الحر. فهى تقوض طاقاتها فى صنع السياسة وإصدار التوجيهات، أى تهدم كرامتها المؤسسية الأساسية. إنها تفرى الحكومات على معالجة أمور أكبر كثيراً مما تقدر عليه، ولكنها أيضاً تجعل الحكومات مترددة ومتخوفة فى المجالات التى تحتاج إلى قيادة سياسية (مثل الاقتصاد الدولى). ومع ذلك، فإن أول ما يحتاجه مجتمعنا المركب ذو الاعتماد المتبادل، هو حكومة تقوم بوظيفتها، محددة المعالم وعلى درجة عالية من الكفاءة .

وفى النهاية، سنحتاج إلى نظريات سياسية جديدة تتناسب مع الحقائق والاحتياجات الخاصة بمجتمع المنظمات. وفى الوقت نفسه، تقوم الحكومة ومنشآت الأعمال الحرة بالوظائف الخاصة بها. وعليهم أن يعرفوا أياً من هذه الأعمال يجب أن يعالج سويلاً وأياًها ينفذ على انفراد. ومن المبكر الآن أن نفكر فى الحلول، ولكن الطرق والمواصفات لهذه الأعمال يجب تصميمها من الآن على أساس عمل بعد الآخر. ويجب العناية بشدة فى جميع هذه الأعمال خشية أن تلزمنا هذه الحلول المؤقتة بنمط خاطئ. طويل الأجل أو نحرمانا من الخيارات ذات القيمة، وتلزم المجتمع عن طريق الخطأ بعلاقات نمطية غير مرغوب فيها .

وسوف يكون تنفيذ هذه الحلول المؤقتة ومراقبتها هو عمل المدير الأساسى، فهو لا يمكنه انتظار الفيلسوف السياسى، لأن الخطر يهدد مشروعه كما يهدد الاقتصاد والمجتمع.

ويحتاج المدير للقيام بهذه المسئولية إلى تفهم الظفية التاريخية للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر. فالتقاليد السياسية والإدارة فيما يختص بهذه العلاقة تختلف كثيراً

## □ منشآت العمل الحر والحكومة

من بلد لآخر. فهي تحدد ما يعتبر «صحيحاً» و«مناسباً» في كل دولة على حدة من جانب السياسيين ورجال الخدمة المدنية وعلماء السياسة، وأيضاً من جانب الجمهور ورجال الأعمال الحرة نفسه. وتوضح هذه التقاليد إلى حد كبير أيضاً سبب أزمة العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر في هذه الأيام. إلا أن قليلاً من الكتب، سواء عن الحكومة أو العمل الحر، هي التي اهتمت بالخلفية التاريخية وبالنظريات السياسية والإدارية التي تنبع من وراء العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر في البلاد المتقدمة .

## النماذج التاريخية

مازالت كتب المراجع تتحدث عن دع الأمور تجرى في أعنتها كنموذج للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر في الاقتصاد الرأسمالي (أى اقتصاد السوق) . بيد أن مبدأ دع الأمور تجرى في أعنتها كان في المقام الأول نموذجاً لنظرية اقتصادية وليس نظرية سياسية أو ممارسة حكومية. فلم يتغوه كاتب سياسي ذو أهمية أو تأثير بكلمة في هذا المجال في المتى عام الماضية سوى بنتام Bentham والشاب جون ستيوارت ميل. وثانياً، وعلى فرض أن مبدأ دع الأمور تجرى في أعنتها نظرية اقتصادية فإنه لم يمارس إلا في دولة واحدة وهي إنجلترا ولفترة قصيرة نسبياً في منتصف القرن التاسع عشر .

إن النموذجين السياسيين اللذين وضعا معياراً للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر، كانا مختلفين تماماً. ويمكن أن نطلق عليهما المذهب التجارى (أو الاقتصاد الموجه عند الفرنسيين) ومذهب القوانين .

ويعتبر نموذج التجاريين هو الأقدم، فهو يعود إلى القرن السابع عشر وبخاصة القرن الثامن عشر. وهو النموذج السائد في معظم بلاد القارة الأوروبية وبخاصة فرنسا. وهو نموذج للعلاقة بين منشآت العمل الحر والحكومة باليابان، كما أصبح نمطاً في الهند سواء أثناء الاحتلال البريطانى أو بعد استقلالها. وتسير العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر في روسيا وفق نموذج الاقتصاد الموجه، الذي يعتبر استمراراً للإدارة البيروقراطية في عهد القيصرية وليس نموذجاً ثورياً وهو أقرب إلى المذهب التجارى منه إلى ماركس .

ونرى في نموذج التجاريين أن الاقتصاد يعتبر أساس للسيادة السياسية، وبخاصة للقوة العسكرية للدولة. ويعتبر الاقتصاد القومي والسيادة القومية معتمدين سوياً، وأنهما منظران أساساً ضد العالم الخارجي. وقد يكون هناك في داخل الدولة كثير من الخلافات والصراعات والتنافس والمنازعات، ولكن كل هذه الصراعات والخلافات تنتهي دائماً داخل الدولة مثلها مثل القلعة المحاصرة .

وفي المفهوم الأصلي للتجاريين عندما نشأ في القرن السابع عشر، كانت منشآت العمل الحر، ترى على أنها الميسرة للنقد، مثل الذهب والفضة الذي تدفع منه مرتبات الجند، الذين يقومون بدورهم بحماية الاستقلال القومي وبقاء الدولة. ولقد قام آدم سميث بدحض هذا التفكير المنطقي، إلا أن نموذج التجاريين يرى أن الأساس الاقتصادي للسيادة السياسية يكمن في الأداء التنافسي في الخارج، وأن الصادرات هي الهدف والحك الأول لذلك .

في السنوات الأخيرة أصبح الحديث يجري حول «اليابان: الشركة المساهمة» أي نظام ياباني تتحد فيه الحكومة ومنشآت العمل الحر في تنشيط الصادرات اليابانية عبر العالم كله. ويمكن للمرء الحديث عن «ألمانيا: الشركة المساهمة» بين عامي 1880 - 1900، أو عن «فرنسا: الشركة المساهمة» تحت حكم ديغول .

ويعتبر رجل منشآت الأعمال الحرة في نموذج التجاريين في مرتبة اجتماعية أدنى من رجال الخدمة المدنية بالإدارات الحكومية. وكان هذا صحيحاً في فرنسا في عهد لويس الرابع عشر، وفي عهد بسمارك Bismarck بألمانيا، وفي اليابان قبل الحرب العالمية الثانية، ومع ذلك، فإن واجب المدير الحكومي يتركز في تأييد وتقوية وتشجيع منشآت العمل الحر، وبخاصة دعم وتشجيع الصادرات. ويتخلل مركز رجل الأعمال الحرة - وبخاصة بعد ظهور التكنولوجيا والمهنيين - أصبحت منشآت العمل الحر جزءاً من المؤسسة القومية. إلا أنها مازالت أصغر من أن تكون شريكاً أو أن تكون متوافقة مع الحكومة .

والدليل على هذا هو مركز الاتحادات والمنظمات الخاصة بالعمل الحر في نظام التجاريين. ففي فرنسا، وإلى حد ما في ألمانيا، تكون العضوية في اتحادات التجارة والصناعة أمراً إجبارياً. وفي اليابان تعتبر هذه الاتحادات أجهزة شبه حكومية. وعادة ما

يكون المسئولون - مثل السكرتير التنفيذي - من كبار رجال الخدمة المدنية السابقين، ويتمتعون بمكانة وقوة لا يضافها إلا قوة الأعضاء الكبار الأقوياء في الصناعة. وعادة ما تناقش الاتفاقات الخاصة باتحادات العمال بواسطة اتحادات الصناعة، ثم تكون ملزمة بالنسبة للشركات الأعضاء. بيد أن الحكومة تزاوّل أيضاً علاقاتها مع الصناعة ومنشآت العمل الحر عن طريق الاتحادات التجارية والصناعية، كما تم ذلك في إجراءات التخطيط في عهد بيجول مثلاً .

أما نموذج القوانين الذي نشأ في القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة - فإنه يرى أن الحكومة تقف دائماً في علاقة معادية لمنشآت العمل الحر. وهذه العلاقة تحكمها القوانين بدلاً من أن تدار، وهي تدار بجفاء عادةً .

ولا يؤمن نموذج القوانين - مثل نموذج التجاريين - بمبدأ دع الأمور تجري في أعتها. ويقبل عدم تمكن الحكومة من البقاء بعيداً عن الاقتصاد ومنشآت العمل الحر. ويذهب النموذجان إلى أن «منشآت العمل الحر أهم من أن تترك لرجال الأعمال» . ولكن في حين يقوم التجاري بالتوجيه والإرشاد وبخع الإعانات والمنح يعارض نصير نموذج القوانين ذلك، ويستخدم قوانين مكافحة الاحتكار والإدارات التنظيمية ولوائح اتهام المجرمين . ويحاول أنصاء المذهب التجاري تشجيع منشآت العمل الحر، طالما أنها تتحرك في الاتجاه البناء للقوة السياسية والعسكرية القومية. أما نموذج القوانين فيصمم على إيقاف منشآت العمل الحر خارج نطاق الحكومة، لأنها تلوث . كما يضع حدوداً للأخلاقيات السياسية لأنشطة منشآت العمل الحر .

ولقد ولد نموذج التجاريين في أوروبا بينما نشأ نموذج القوانين في أمريكا. ويمكن القول أن جيفرسون Jefferson هو أول من نادى بنموذج القوانين، فقد كان دائم التشكك في منشآت العمل الحر ومقتنعاً بأنه يجب الإبقاء على منشآت العمل الحر خارج نطاق الحكومة، إلى أن جاء الرئيس أندرو جاكسون Andrew Jackson بعد ذلك بعشرين عاماً حوالى عام 1830، فأصبح نموذج القوانين في عهده نموذجاً فكرياً سائداً للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر في الولايات المتحدة .

ولقد تم في فترة حكم جاكسون تثبيت المركز الاجتماعي لرجال الأعمال الحرة في

الحياة الأمريكية. ومنذ ذلك الحين أصبح رجال الأعمال الحرة متساوين اجتماعياً مع أى مجموعة أخرى فى المجتمع الأمريكى .

وفى الحقيقة ربما كان رجل الأعمال الحرة فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين هو الشخصية الاجتماعية المتحكمة فى الولايات المتحدة الأمريكية. ولم يكن منافسوه على المستوى الاجتماعى من بين رجال الخدمة المدنية، كما فى البلاد التى تأخذ بالمذهب التجارى، ولكنهم كانوا من رجال الدين، ثم بعد ذلك أساتذة الجامعة. وكان ينبغي لرجل الأعمال فى نموذج القوانين، ومنذ عهد جاكسون ، أن يكون وطنياً ومتاحاً وبخاصة فى وقت الأزمات لخدمة الأمة، ولتولى المناصب السياسية القيادية. ومع ذلك، فعندما أطلق فرانكلين روزفلت Franklin D. Roosevelt اسم «المجرمين المتخمين بالثروات الكبيرة» على رجال الأعمال، كان يتكلم بأرقى أسلوب لشخص ينتمى إلى نموذج القوانين .

إن الدليل على طريقة نموذج القوانين هو، مرة أخرى، التعامل مع اتحادات التجارة والصناعة ومركزها. فمن تقاليد هذا النموذج أن ينظر إلى هذه الاتحادات بكثير من الشك، ونادراً ما تستخدم بمثابة كقناة اتصال للعلاقات بين الحكومة ومجتمع منشآت العمل الحر. وهى ليست إلزامية ولا تملك قوى قسرية أو موقفاً رسمياً، مهما كانت تأثيراتها من خلف الكواليس، مثل جماعات الضغط فى الكونجرس الأمريكى .

وثمة دليل آخر هو حقيقة أنه فى دولة مثل الولايات المتحدة ، حيث يتمتع نموذج القوانين بأعظم تأثير وفعالية فيها ، لم تنشأ وزارة التجارة - وهى الوزارة التى يفترض أن تمثل منشآت العمل الحر فى الحكومة، وترعى مصالحها باعتبارها وزارة - حتى عام 1913، أى بعد من مائة إلى مائة وخمسين عاماً من نشأة وزارات التجارة فى القارة الأوروبية .

ودليل معادل هو أنه حتى الحرب العالمية الثانية، كانت الولايات المتحدة ترفض إقامة صناعة عسكرية. واعتمدت على الترسانة التى كانت تملكها الحكومة. وكان بناء شركة تضامن تعاقدية مع منشآت الأعمال الحرة المستقلة، عكس تقاليد نموذج القوانين. ولما كان من الواجب أداء العمل، فإنه يتعين على الحكومة أن تقوم به بنفسها .

## النماذج والحقيقة

إن نموذجي الاقتصاد الموجه والقوانين يعتبران نموذجان فكريان لنظرية سياسية أو إدارية، إنهما معياران لما يجب أن يكون، ولكن الواقع دائماً ما يكون بعيداً عن المثالية المنشودة .

وينطبق هذا بالذات على نموذج القوانين. ففى أمريكا كان على مبدأ العداء، أى الجفاء فى العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر، أن يقنع منذ البداية بالنمط الأمريكى القوى لمذهب التجاريين. ولقد بدأها ألكسندر هاملتون 1757 - 1804 المعارض الشديد للرئيس جيفرسون، وبعد ذلك بجيل كامل قام هنرى كلاى Henry Clay (1777- 1852) فى كتابه «النظام الأمريكى American System» بتطوير نموذج القوانين ليلائم الظروف الأمريكية. إن «العدو» لم يكن من الخارج، بل كان العدو هو البرارى خارج الحدود. ولقد دافع كلاى عن «التحسينات الداخلية» بدلاً من الدفاع عن الصادرات. وكانت هذه التحسينات تشمل القنوات والسكك الحديدية والزراعة وصناعات للسوق الداخلية. وسارت العلاقة المعادية لمنشآت العمل الحر جنباً إلى جنب منذ البداية مع الإعانات المالية وبخاصة لشق القنوات والسكك الحديدية. لقد كان هناك قليل من الدول التى تأخذ بمبدأ الحماية فيما يتعلق بالتجارة مثل الولايات المتحدة .

وقد قام كثير من النقاد الأمريكيين وبخاصة الأوروبيين بوصف الموقف الرسمى لسياسة مذهب القوانين فى الولايات المتحدة بأنه مجرد نفاق وزيف تام. ولكن كل هذا لم يتطرق للأثر القوى الذى كان لمذهب القوانين، والذى ما زال له حتى الآن. كما أنه يدل على المعارضة التقليدية الأمريكية لهذا «النظام»، أى الحملة الشعبية. ويفسر السبب فى معارضة الأصوائين الأمريكيين التقليديين لمنشآت العمل الحر بهذه الطريقة، فى حين يؤيد اليساريون الأوروبيون منشآت العمل الحر، ويريدون فقط أن يستبدلوا بالرأسمالى الشريد رجالهم الطيبين، أى المديرين الحكوميين . ويوضح مذهب القوانين الأشكال الغريبة للتشريعات والوائح التنظيمية الخاصة بالاقتصاد ومنشآت العمل الحر فى أمريكا، بيد أن هناك شيئاً من الصحة فى أن الولايات المتحدة فى موقفها من الاقتصاد ومنشآت العمل الحر تنتمى إلى جيفرسون (مذهب القوانين) من الناحية النظرية وإلى هاملتون (يذهب

التجارين) من الناحية العملية .

لقد كانت ممارسة المذهب التجارى أكبر كثيراً من شك. وكانت إنجلترا هي البلد الوحيد الذى فعل ما أيدته النظرية الاقتصادية وجعل الحكومة خارج نطاق الاقتصاد، ثم تحول فى أواخر العقد الأول من القرن التاسع عشر إلى طريقة سياسية فيما يختص بالاقتصاد ومنشآت العمل الحر- تحول نحو الاقتصاد الموجه (النموذج الألمانى وليس الفرنسى) وليس نحو مذهب القوانين .

ولكن نموذج التجارين لم يتحقق تماماً بالممارسة، فقد كان به كثير من التوتر منذ البداية. وقد خرجت منشآت العمل الحر عن السيطرة الإدارية عدة مرات. وحتى فى اليابان ترى الحكومة ومجتمع منشآت العمل الحر نفسيهما كأعداء وشركاء بالدرجة نفسها .

ولقد قام مذهب القوانين بعدة إغارات. وكان الأكاديميون الاشتراكيون الألمان أكثر المدارس الاقتصادية السياسية تأثيراً فى القارة الأوروبية فى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين أى عندما كان التحالف بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى نبرته. ولقد أراد هؤلاء الأساتذة الفصل بين منشآت العمل الحر والحكومة، واستبدال أفراد أقرب إلى نموذج القوانين بالتحالف التجارى . وبعد الحرب العالمية الثانية التزم الألمان بنموذج القوانين . ولم يكن «اقتصاد السوق الاجتماعى» الذى تبناه أكبر حزبين فى ألمانيا فى عهد أديناور Adenauer، مبدأ دعى الأمور تجرى فى أعنتها، ولكنه كان مذهب القوانين .

إلا أن هذين النموذجين ظلّا لمدة تزيد عن القرن بمثابة مرشدين وقاما بوضع المعايير . وأفاد الحكومات والسياسيين بما يجب أن يكون، ووضعوا المقاييس للصواب والخطأ فى عقل الجمهور. وربما لم يحسبوا العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر، ولكنهما وضعوا الحدود التى يمكن بمقتضاها حل مشاكل محددة العلاقة على أساس حالة بعد الأخرى وقضية بعد الأخرى ونضيجة بعد الأخرى .

### المشاكل الجديدة

والآن، أصبح هذين النموذجين وقد عفا عليهما الزمن. ولا يقوم أى منهما بتقديم



## □ منآت العمل الحر والحكومة

كثير من الإرشاد لا للحكومة ولا لمنشآت العمل الحر. ولا يستطيع أى من هذين النموذجين التعامل مع مشاكل العلاقة الجديدة التى تتطلب الحلول. وأهم وأوضح هذه المشاكل الجديدة نتجت عن الآتى بعد :

1 - «الاقتصاد المختلط»:

2 - الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات:

3 - فقدان الحكومة لمركزها باعتبارها المؤسسة:

4 - ظهور المدير المحترف .

1 - إن أول هذه الحقائق هو «الاقتصاد المختلط» .

لقد توافر النموذجان لصالح الاقتصاد الرأسمالى. وكلاهما يمكنه العمل أيضاً فى الاقتصاد الاشتراكى (انظر الفصل 14)، إلا أن كليهما لا يمكنه تناول الاقتصاد المختلط الذى تكون فيه نشاطات الحكومة ونشاطات منشآت العمل الحر متضافرة بعضها مع بعض، ومتنافسة مع بعضها بعض فى آن واحد .

ويعتبر كل اقتصاد متقدم بمثابة خليط مركب من اللوائح التنظيمية والضوابط الحكومية والإعانات المالية والجزاءات ومنشآت العمل الحر مستقلة ذاتياً فى مجالات كانت تعتبر حكومية سابقاً (مثل الخدمات البريدية المستقلة ذاتياً) وعمليات حكومية مباشرة من العمل الحر. وهناك مؤسسات مملوكة ملكية عامة وتؤدى وظائف عامة فى حين أنها تأسست باعتبارها شركات خاصة. وهناك أيضاً مؤسسات تملكها الحكومة ولكنها تعمل فى أسواق تنافسية وتؤدى وظائف «القطاع الخاص» . وهناك خليط مشوش من أعقد شركات التضامن. وإدارة المشتريات الحربية هى المثال على ذلك ، لأنه فى كل دولة غير شيوعية اليوم تتم المشتريات الحربية عن طريق علاقة تعاقدية، نصف مشاركة ونصف متنازعة بين الحكومة وشركات مدارة ذاتياً ومملوكة ملكية خاصة للمتعهدين .

وقد تعتبر المشتريات الحربية حالة خاصة. ففي الولايات المتحدة، مثلاً، مازال

الاقتصاد المختلط في الدفاع يفسر على أنه «طوارئ مؤقتة» بعد ثلاثين عاماً من نهاية الحرب العالمية الثانية التي أوجدتها. وكل من يهمه الأمر يعرف أنه لا يوجد في هذا الأمر شيء مؤقت، وأن القصة الخيالية عن «الطوارئ المؤقتة» هي السبب الأكبر في المشاكل الخطيرة الناجمة عن المشتريات الحربية. ومع ذلك فكل من يهمه الأمر يعرف أيضاً أن أى محاولة للتفكير وإعادة هيكلة العلاقة يصطدم فوراً بتناقضات فلسفية، وتقاليد وقرارات سياسية أساسية، واختلافات لا يمكن التوفيق فيها، بين «ما يجب أن يكون» و«ما نحتاج إليه». ولقد أوضح أحد كبار موظفي وزارة الدفاع هذا الأمر بقوله «نحن نعلم أن الموضوع عبارة عن فوضى، إلا أنه أفضل من الشلل التام» .

ولكن حتى في المجالات البعيدة عن مجال الدفاع فإن ما هو «قطاع عام» وما هو «قطاع خاص»، ما هو «حكومي» وما هو «عمل حر» لا يمكن لأحد أن يفرق بينها .

إن «الناسا» وهي إدارة أبحاث الفضاء الأمريكية، التي وضعت رجلاً على القمر في الستينيات، تعتبر هي الأخرى منطقة مشوشة غير واضحة بدرجة أكبر من المشتريات الحربية (انظر الفصل التاسع عشر - الجزء الثاني). ورغم أن الناسا إدارة حكومية، إلا أن الجهود الفضائية الأمريكية كانت مشروعاً تعاونياً ضخماً، اشترك فيه عديد من المنظمات المستقلة المدارة ذاتياً وعدة إدارات حكومية وجامعات وأفراد وكذلك منشآت الأعمال الحرة - كلها عملت سوياً لتنفيذ مهمة مشتركة عامة . لقد كان الهيكل القانوني لهذا الأمر علاقة تعاقدية . وتم العمل الفعلي في شكل شركة تضامن اتخذت فيها منشآت الأعمال الحرة القيادة في كثير من الأحيان، فوضعت السياسة العامة، ووضعت أهدافاً ومستويات قياسية. لقد شرح مدير تنفيذي في الناسا الأمر قائلاً: «في المشتريات الحربية، يكون للحكومة دائماً مفتش في مصنع المتعهد لمراقبة عمله». أما في الناسا فليس من الغريب أن نجد مفتشاً من جانب المتعهد الذي يكون شركة عمل حر، في أحد المرافق الحكومية لمراقبة العمل الذي تقوم به الحكومة» .

ستكون هناك مهام مشتركة أكثر وأكثر ستقوم فيها الحكومة بالعمل مع منشآت العمل الحر كفريق عمل واحد، حيث تكون القيادة لواحد منهم أو للآخر حسبما يتطلب الموقف. وهناك المهام الخاصة بالبيئة. وهناك المهمة الكبرى الخاصة بالاقتصاد في

## □ منشآت العمل الحر والحكومة

استغلال موارد العالم، وهناك مشكلات المدن الكبرى، وهناك البحوث التكنولوجية والاجتماعية وغيرها. أما مهام نوعية الحياة فربما تكون مهام مشتركة، تتولى فيها المؤسسات غير الحكومية المسؤولية الاجتماعية للتنفيذ، في حين تتكفى الحكومة بتزويدها بالأموال اللازمة .

وهذا يصعب أن يتناسب مع نموذج الاقتصاد الموجه. فلم يعد رجل الخدمة المدنية يشكل ويوجه مجتمعاً منفصلاً من منشآت العمل الحر. ففي بعض العلاقات، سيكون من الضروري أن يصبح شريكاً، وليس الشريك الأكبر بالضرورة. وفي بعض العلاقات الأخرى مثل مجالات البنوك والتأمين، قد يقوم بأعمال المتحدث الرسمي لمنشآت العمل الحر - الذي يكون بعضه عملاً خاصاً وبعضه، وبخاصة في أوروبا، مملوكاً للحكومة - إزاء السياسة العامة. وفي حالات أخرى - خاصة في العلاقات مع الشركات المتعددة الجنسيات - تقوم منشآت الأعمال الحرة الخاصة بتمثيل «السياسة العامة» لحكومتها، مثلما يحدث في الاتحاد الأوروبي، أو في تطوير اقتصاديات الدول الأخذة بأسباب النمو في حين يدافع رجل الخدمة المدنية عن «المصالح الخاصة» للصناعة الداخلية. ومع ذلك، فإن الاقتصاد الموجه مازال يمكنه قبول هذه الأمور مع أن الضغط كبير .

إلا أن الاقتصاد المختلط لا يتوافق على الإطلاق مع نموذج القوانين، وهذا يفسر الصعوبة التي تجدها الأحزاب السياسية الأمريكية والمتحدثون السياسيون الأمريكيون والمعلقون السياسيون الأمريكيون في شرح الطريقة التي تعمل بها الحكومة والاقتصاد بالفعل .

2 - والعامل الثاني الذي لا يمكن تحويله ليتماشى مع النماذج التقليدية هو الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات. إن هذه الشركات المتعددة الجنسيات - كما سيأتي شرحها فيما بعد (انظر الفصل 11 - الجزء الثالث) - هي استجابة للانفصال - أو على الأقل الجفاء بين الاقتصاد والسيادة، بعد زواج دام بينهما ثلاثمائة سنة. فلا يمكن تعريف الاقتصاد بأنه اقتصاد قومي حتى في أقوى وأكبر الدول مثل الولايات المتحدة. إلا أن السيادة ما زالت تعتبر شيئاً قومياً خالصاً، فلا توجد أى إشارة على أن شيئاً ما سيأخذ مكان السيادة السياسية للدولة. إلا أن هناك اقتصاداً عالمياً حقيقياً يتحمل الديناميكية

الاقتصادية، ويقرر بالفعل التطورات الاقتصادية عبر العالم، وله تأثير مباشر على السلوك الاقتصادي والنشاط والنتائج في الاقتصاديات القومية، ومع ذلك فإن هذا الاقتصاد العالمى بعيد كل البعد عن السيادة السياسية .

والتطور الذى سلكته وسببته الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات هو الذى تحدى نموذج التجاريين تحدياً مباشراً. وكان الانفصال بين الاقتصاد والسيادة غير وارد بالنسبة لنموذج التجاريين. ولقد فهم الجنرال ديجول هذا بوضوح، وكان قراره بمنع منشآت العمل الحر الفرنسى من التحول إلى شركات متعددة الجنسيات قراراً حكيماً، ولكنه كان أيضاً قراراً عديم الجوى .

ولا يستطيع نموذج القوانين أيضاً التعامل مع الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات .

وليس من باب الصدفة أن يقوم الشعبويون فى الولايات المتحدة بمهاجمة الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات ، فجريمة الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات بالنسبة لتقاليد نموذج التجاريين، أنها ليست أداة للسيادة السياسية، ولا يمكنها أن تكون كذلك. أما بالنسبة للشعبيين نوى تقاليد نموذج القوانين الأمريكى، فإن جريمة الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات أنها ليست أداة للأخلاقيات الأمريكية، ولا يمكنها أن تكون كذلك. وعلى العكس، يجب على هذه الشركات المتعددة الجنسيات أن توائم نفسها فى كل دولة مع المعتقدات الأخلاقية والقانونية للسيادة السياسية فى الدولة التى تعمل بها .

ولا يستطيع كلا النموذجين التوافق مع النتائج الطبيعية لاقتصاد عالمى حر، بعيداً عن السيادة السياسية لأى دولة : مع نقد عالمى، ومع آلية ائتمانية لها «بنك مركزى» هو لا ينتمى لأى دولة. إلا أن هذا هو الاتجاه الواضح أمامنا، والحقيقة أن قبول حقوق السحب الدولى الصادر من صندوق النقد الدولى «كتنقد إضافى» فى اتفاقية سميتونيان فى ديسمبر عام 1971 كان خطوة حاسمة. وإذا استمر التطور على هذا الخط، فلن يمكن الحفاظ على كلا النموذجين: التجاريين والقوانين، حتى كتجريد فكرى .

3 - فى مجتمع المنظمات تصبح الحكومة مؤسسة ذات غرض واحد، وإلست

المؤسسة الشاملة. ومثل هذا المجتمع ينشئ مسؤولية اجتماعية لدى مجموعات القيادة غير الحكومية، وبخاصة لدى مدير منشأة العمل الحر. ولهذا، فهو يحدد تفرد المركز الخاص بالحكومة وبنورها. أما المؤسسات الأخرى فلا يمكن النظر إليها، كما كان الحال في نموذج التجاريين، أي كخدم وجوار السياسة القومية.

إن الأمر الذي جعل ديچول يصبح شخصية مهمة ومؤثرة، هو رفضه لقبول هذا الأمر. فلقد صمم ديچول على الأولوية الخالصة للسياسة الكبرى، ليس على الاقتصاد فحسب بل على الفنون والتعليم. وهكذا، بدا ديچول واضحاً ثابتاً على المبدأ. ولكن هذا جعل سياسته تبدو متخلفة. وفي النهاية بدت سخيفة حتى لأقرب المفضلين والمعجبين بهذا الرجل العظيم.

ويواجه نموذج القوانين أيضاً صعوبات في مجتمع ينتظر فيه أن تتولى منشآت العمل الحر المسؤولية الاجتماعية. وكان موقف هذا النموذج دائماً، والاساس في إصراره على علاقته العدائية مع منشآت العمل الحر، نابعاً من أن منشآت العمل الحر يجب تقييدها ومراقبتها وتنظيمها وتحديدها وإذا لزم الأمر عقابها - خشية أن تنصرف على نحو غير مسئول ومعادي للمجتمع. ومن ثمة كانت الازبواجية التي تقترب من الفصام لدى الأمريكي التقليدي من حزب الأحرار الذي يطالب في اللحظة نفسها بأن تنقسم جنرال موتورز أو أي بي إم، وأن تعبى كل منهما مواردها لحل المشاكل الاجتماعية الكبرى.

4 - وأخيراً، هناك ظهور المدير المحترف في مواجهة صاحب العمل ومنظم العمل. وفي حين تتحدث النماذج التقليدية عن رجل الأعمال، فالمقيقة في هذه الأيام هو المدير. وهذا يعني أن مديري منشآت الأعمال العرة قد ظهوروا كمجموعة تشبه في أصلها وتعليمها وخلفياتها وقيمتها رجال الخدمة المدنية إلى حد بعيد. (وبريطانيا العظمى هي الاستثناء الوحيد على هذا - والذي يتغير في سرعة). وفي الوقت نفسه يجرى تحول رجال الخدمة المدنية (وكذلك مجموعات القيادة في مؤسسات أخرى) ليصبحوا مديريين.

ويشكل هذا التطور خطراً في تحويل منشآت العمل الحر إلى بيروقراطية، ويلغى أيضاً الحدود المميزة القديمة. وبالتالي يهدم التميز الذي قام على أساسه كل من نموذج التجاريين ونموذج القوانين.

ولا يتوافق ظهور المديرين كمجموعة قيادية بالذات مع نموذج التجاريين، ولا يتوافق أيضاً مع تقاليد نموذج القوانين بخصوص الميل المتزايد نحو اعتبار إدارة منشآت العمل الحر كنموذج للإدارة الشعبية .

وقد يقال أن هذه المشاكل تخص الحكومة ولا تخص منشآت العمل الحر. ولكن هناك خطراً كبيراً في أن تغفل منشآت العمل الحر والإدارة حقيقة أن لا يستطيع نمودجا العلاقة التقليدية المتأصلة بتنظيم وهيكله حقائق العلاقة على نحو ملائم .

والحلول، كما سبق القول، ليست على مرمى البصر .

وقد يجادل الماركسيون المحافظون في هذا الأمر، ولكن الحقيقة في الدول الشيوعية ما هي إلا عمليات ترقيع مما يزيد التوتر والحلول الوسطى غير المجدية وسوء الأداء. إن الصراع في الدول الشيوعية بين «المحافظين» الذين يريدون الحفاظ على الاقتصاد الموجه والواقعيين، أو «الأحرار» الذين يريدون «استقلال» المشروع والأسواق، ليس نتيجة لتساع الفجوة بين نموذج الاقتصاد الموجه والحقيقة. كما أن خوف الروس من أي انحراف عن النموذج، سواء في يوغوسلافيا أو تشيكوسلوفاكيا أو الصين، إنما هو خوف من النتائج السياسية وليست النتائج الاقتصادية .

### خطوط إرشادية

هناك بعض مشاكل محددة يجب معالجتها، على الرغم من عدم وجود حلول معروفة أو نظرية سياسية جديدة أو نموذج جديد أكثر ملائمة. إن المطلوب هو «المواصفات»، والمطلوب هو المعايير التي يمكن بواسطتها اختبار الإجابات المحددة للمشاكل المحددة والحكم عليها - الخاصة والبراجماتية والمؤقتة . والمطلوب - الممكن الحصول عليه - هو خطوط إرشادية تقوى أو على الأقل تحمي العلاج لمشاكل محددة واحتياجات أساسية بعيدة المدى ومتطلبات الأمة من حيث الحكومة والاقتصاد ومشروع العمل الحر .

- 1 - وأول هذه المواصفات، هي أن المنظمات الاقتصادية في المجتمع - أي منشآت العمل الحر ومديريها - تتطلب استقلالية ومساملة وذلك :  
- لصالح الاقتصاد؛

- من أجل حكومة قوية وفعالة:

- لصالح المجتمع نفسه .

وقد يكون شعار «المشروع المسئول» أفضل من شعار «المشروع الحر» .

ولكى تكون المؤسسات الاقتصادية ومديروها مسئولين عن الأداء، يجب أن يكون لها حكم ذاتي واستقلال داخلي. فلا يمكن أن يكون المرء مسئولاً عن شيء لا سلطة له عليه، ولا يتحكم فيه. ويجب أن تكون مشاريع العمل الحر والإدارات تحت اختبار الأداء، وإلا تتوقف عن الأداء. وعليها أن تكون قادرة على تخصيص الموارد الاجتماعية والاقتصادية بطريقة عقلانية إزاء معايير موضوعية، وإلا فإن هذه الموارد ستكون في غير مكانها .

وليس هذا مسألة ملكية . فهو يتطلب اختباراً للسوق، ويتطلب قراراً خاصاً بالسوق من خلال الأبعاد الاقتصادية الثلاثة، وهي - سوق السلع والخدمات، وسوق رأس المال والاستثمار، وسوق الوظائف والحياة الوظيفية .

وأخطر هذه الأبعاد الثلاثة هو البعد الخامس برأس المال. إن موارد المستقبل تخصص في سوق رأس المال على أساس توقع الأداء، ولذا لا يحتاج سوق رأس المال إلى لائحة تنظيمية فحسب بل يحتاج إلى حرية الإرادة .

ولكن هناك أيضاً حاجة إلى اقتصاد مفتوح الطرف، اقتصاد يمكن أن تولد فيه منشآت الأعمال الحرة، كما أنه اقتصاد يمكن أن تموت أيضاً فيه منشآت الأعمال الحرة. إنه نقطة الضعف في نظام اقتصادي تمتلكه الدولة أو تسيطر عليه الدولة فلا يسمح فيه لمنشآت الأعمال الحرة بالإفلاس، وفي حالات نادرة يمكن تصفيتها. ولكن من الواضح أن رفاة المجتمع والاقتصاد يتلزمان نظاماً تنفيذياً سليماً لمنشآت العمل الحر .

ولسوف يصدق هذا ، بصفة خاصة في العقود القادمة. فهي ستكون عقود تغييرات. فإذا لم تتح الفرصة لمنشآت الأعمال الحرة، وحتى الكبيرة والهامة، بأن تذهب من الوجود ، فإن المجموعة الاقتصادية سوف يصيبها الهرم وتصبح غشاء صلباً وتتحجر تماماً. وهذا لن يمنع التغيير بل بالحرى سيجعل التغيير يتحول إلى تهديد ينذر بكارثة بدلاً أن يكون تعديلاً تدرجياً .

وهناك حاجة إلى تخفيف التأثير الاجتماعي لمثل هذه التغييرات. وقد تمت مناقشة ذلك من قبل (في الفصل 22 فيما يتعلق بخطة رين السويدية). وتكمن قوة خطة رين على وجه الدقة في أنها تحول ما كان يمكن أن يكون كارثة فردية إلى «مخاطرة غير مضمونة» من خلال الاستخدام الكامل لآلية السوق .

وتكمن طاقة الحكومة على الأداء في استقلالية منشآت العمل الحر والإدارة. وقد يجعل أى إجراء سياسى من قرارات التخصيص عملية ضئيلة ومؤلة. فهي تعرقل الحكومة وتحملها أعباء كبيرة فلا يمكنها التحرك على الإطلاق أو اتخاذ قرارات أو أن تكرر نفسها للمهام الحكومية بطريقة صحيحة .

ويحتاج المجتمع أيضاً إلى إدارة ذاتية مستقلة. ومدير المنظمات الكبرى هم المجموعات القيادية لمجتمع المنظمات. إلا أن المجتمع السليم يحتاج إلى مجموعات قيادية متعددة، ذات قيم مختلفة وأولويات مختلفة وأساليب مختلفة. ويتطلب بدائل - في الحياة الوظيفية وسلمها الوظيفي وفي وجهات النظر، وفي أساليب الحياة. وإلا فإنها ستتحط إلى شكل ثابت، وتفقد قدرتها على التغيير. وإذا برزت الحاجة إلى التغيير - وهو كثيراً ما يحدث - فلن يتخيل أحد تصرفاً يختلف عما اعتاد عليه كل فرد في مجموعة القيادة، واعتبره تصرفاً «صحيحاً» إن لم يكن «قانوناً» من قوانين الطبيعة» غير قابل للتغيير. وفي الوقت نفسه سيكون الأفراد القادرون على التوافق مع النمط الواحد في المجموعة القيادية الوحيدة كالأغراب المنبوذين .

والمجتمع السليم خليط من الثقافات المتضادة. إنها ليست في حاجة إلى الصراع؛ وفي الواقع يكون بينها احترام متبادل في المجتمع السليم . ولكنها يجب أن توجد وتتعايش على نحو تنافسى. وفي المجتمع الذى تكون فيه الثقافات وأساليب الحياة، هي تلك التى للمنظمات الكبرى ، تتطلب السلامة الاجتماعية استقلالية المجموعات القيادية الكبرى، كما تتطلب استقلالية منشآت العمل الحر واستقلالية الإدارة .

2 - ولكن المجتمع يحتاج أيضاً إلى حكومة سليمة تؤدى وظائفها، خاصة في مجتمع معقد يعتمد بعضه على بعض على نحو ما أصبح مجتمعتنا .



## □ منشآت العمل الحر والحكومة

إننا نحتاج إلى الحكومة كصانعة للقرارات السياسية ربما أكثر من أي وقت مضى. وفي الوقت نفسه، نجد أن قدرة الحكومة يتهدهدها الخطر في أن تكون صانعة للقرارات السياسية نتيجة لتقلها وحجمها وبيروقراطيتها. ويتزايد الخطر الذي يتهدهده قدرة وطاقة الحكومة نتيجة ليل الحكومة للقيام بأعباء كثيرة، ونتيجة لوعودها الكثيرة بقيامها بعمل الكثير. فكلما ازدادت الحكومة بدانة ازدادت وهناً وارتخاءً.

ولا يمكن لمنشآت العمل الحر وإداراتها أن تعيد الصحة للحكومة، فهذا عمل سياسي، ولكنها تستطيع على الأقل أن تعي الحاجة وأن تتجنب - فيما يتعلق بالعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر - ما قد يضعف طاقة الأداء الخاصة بالحكومة كصانعة للقرار السياسي. إن مسؤوليتها في هذه الأمور مسئولية أخلاقية هي عدم تعمد الضرر.

### الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات

3 - ويأتي المطلبان المتعلقان بالاستقلال الاقتصادي والحكومة الفعالة سوياً في مشكلة رئيسية واحدة خاصة بالعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر.


والشركة المساهمة المتعددة الجنسيات (انظر الفصل 11 - الجزء الثالث) هي إنجاز اقتصادي هام لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، بل ربما كانت أكثر الابتكارات الاجتماعية فائدة في هذا القرن. وهي أيضاً مشكلة صعبة. والمطلوب هو وضع علاقة تضمن كل من الاقتصاد العالمي الحقيقي والسيادة السياسية للحكومات القومية في ظل تعايش سلمي. وإلا فإننا سنعرض للخطر أو ندمر التطورات الواعدة وهي منشآت الأعمال الحرة المتعددة الجنسيات، ونهدر القدرة على الرؤية السياسية والعمل السياسي والمجتمع السياسي.

4 - إن الحاجة إلى التفكير في العلاقة بين الحكومة ومنشأة العمل الحر ليست، في الأساس، نتيجة أزمة في منشأة العمل الحر، بل إنها نتيجة لأزمة خطيرة في الحكومة. ولكن على مديري منشآت لعمل الحر النظر إلى العلاقة مع الحكومة والمجتمع على أنها إحدى المهام الخاصة بهم، إذ لا يمكنهم انتظار العالم السياسي أو واضع النظريات الاقتصادية. والموقف السلبي البحث الذي يقاوم كل تعد حكومي لن يكون مؤثراً أبداً، وكل

ما سيفعله هو التعميل، والمطلوب أعمال إيجابية وحاسمة .

ولسنا بحاجة إلى مزيد من القوانين، فلا توجد دولة في هذه الأيام تعاني من نقص القوانين. وإنما نحن بحاجة إلى نموذج جديد. وكل ما يمكن أن نتوقعه هو إجابات وردود مؤقتة لمشاكل محددة. وهذه الإجابات يجب أن تكون متوافقة مع الحد الأدنى للمواصفات. وأن تحافظ على استقلالية ومسئولية مشروع العمل الحر وإدارة منشآت العمل الحر، وأن تصون مجتمعاً حراً مرناً قادراً على التفسير، كما يجب أن تتناغم مع الاقتصاد العالمي المتعدد الجنسيات ومع سيادة الدول، وأن تشجع الحكومات القوية القائمة بالأداء .

## عدم تعمد الإضرار : أخلاقيات المسئولية

 أخلاقيات رجال الأعمال : السؤال الضامى ؟ - مجموعات القيادة وليس القادة - ماذا يعنى احترام الإدارة - مبدأ المسئولية - عدم تعمد الإضرار - المسئولية الاجتماعية مقابل عضوية النادي - مراتب ومكافآت كبار المديرين التنفيذيين وتفاوت الدخل - القيود الذهبية ، الجدل الخاص بدافع الربح - الأداء الخاص والشخصية العامة .

هناك الكثير من الكتابات عن أخلاقيات منشآت العمل الحر ومبادئ رجل الأعمال، وأغلبها ليس له علاقة بمنشآت العمل الحر، وله علاقة بسيطة بالأخلاقيات .

إن هناك موضوع رئيسى وواضح، وهو الأمانة، فلقد قيل لنا إن رجل الأعمال يجب ألا يقوم بالغش أو السرقة أو الكذب ولا يقبل الرشوة، ويجب أيضاً ألا يقوم أى فرد آخر بئى عمل من هذه الأعمال. ولا يعفى الرجال والنساء من التمسك بقواعد السلوك الشخصى العادية بسبب عملهم أو وظيفتهم، وسوف يظلون بشراً عند تعيينهم فى وظيفة نائب رئيس أو رئيس مدينة أو عميد كلية مثلاً. وهناك دائماً من يقوم بالغش والسرقة والكذب وقبول الرشوة، إن المشكلة هى مشكلة القيم الأخلاقية، والقيم التعليمية، وقيم الفرد والعائلة والمدرسة، إلا أنه لا توجد مبادئ منفصلة خاصة بمنشآت العمل الحر أو مبادئ

خاصة نحتاجها لمنشآت العمل الحر .

إن كل ما نحتاج إليه هو أن نجد عقوبات صارمة لكل من يخضع للإغراء.. سواء كانوا تنفيذيين في منشأة الأعمال الحرة أو غيرهم. ففي إنجلترا يميل القاضى إلى توقيع عقوبة أكبر في حالات القيادة أثناء السكر، إذا كان المتهم قد درس في مدارس عامة معروفة أو في أكسفورد أو كيمبريدج، ويعلن ذلك في الجريدة المسائية كالآتى : «خريج جامعة إيتون يُدان لقيادته السيئة وهو في حالة سكر». ولا أحد يتوقع أن الدراسة في جامعة إيتون تخرج قادة متعطفين عن معاقرة الخمر. ولكنها مازالت علامة على التميز ، إن لم تكن امتيازاً . وعليه، فإن معاملة حامل علامة التميز بطريقة أكثر قسوة من عامل عادى سيجرح إحساس المجتمع بالعدالة. إلا أن أحداً لا يعتبر هذا مشكلة تخص «أخلاق خريجي جامعة إيتون» .

والموضوع العام الآخر في مناقشة الأخلاق في منشآت العمل الحر، لا دخل له بالأخلاق .

إن توظيف فتيات تحت الطلب لتسليّة العملاء ليست أمور أخلاقية، بل أمور جمالية. والسؤال هنا : «هل أرغب أن أرى قواداً حين أنظر إلى نفسى فى المرآة أثناء حلاقة ذقنى؟»

من المستحسن أن يكون لدينا قادة يتسمون بالمعة، ولكن العفة للأسف ليست سائدة بين المجموعات القيادية، سواء أكانوا ملوكاً أم كونتات ، قساوسة أم جنرالات ، أو حتى مفكرين كالمصورين ودعاة الإنسانية فى عصر النهضة أو الطبقة المثقفة فى التقاليد الصينية. إن كل ما يمكن للرجل العفيف عمله، هو الانسحاب بشخصه من الأنشطة التى لا تتفق مع احترامه لذاته وإحساسه بالنوق الرفيع .

وأخيراً، تم إشراك المديرين كطرف ثالث فى دروس الوعظ فى الولايات المتحدة. ولقد قيل لنا إن هناك مسئولية أخلاقية لدى المديرين، يؤتون بها دوراً نشطاً وبناءً فى مجتمعهم لخدمة قضاياه، ويعطون من وقتهم لأنشطة المجتمع.. إلخ .

وهناك كثير من النول التى لا تتماشى فيها هذه الأنشطة الاجتماعية مع العرف

التقليدى، واليابان وفرنسا مثالان على ذلك. ولكن عندما يكون لدى المجتمع تقليد خاص بالتطوع - مثل الولايات المتحدة - فلادى من تشجيع المديرين على المشاركة واتخاذ دور قيادى مسئول فى شئون المجتمع ومنظمات المجتمع. ولا يجب إطلاقاً أن نرغمهم على هذه الأنشطة، أو نثني عليهم أو نكافئهم أو نرقيهم على أساس مشاركتهم فى هذه الأنشطة التطوعية. كما أن إصدار الأوامر أو الضغط على المديرين للقيام بهذه الأعمال أمر غير مشروع، وسوء استخدام للقوى التنظيمية .

ويمكن أن يكون هناك استثناء للمديرين فى منشآت الأعمال الحرة، حيث تكون أنشطة المجتمع جزءاً حقيقياً من التزامهم نحو العمل. إن المدير المحلى لشركة التليفونات، مثلاً، الذى يشارك فى أنشطة المجتمع، إنما يقوم بذلك كجزء من واجباته الإدارية، وكمثل للعلاقات العامة عن شركته، وينطبق الشيء نفسه على المدير المحلى لشركة سيريز وروبك. ومنذوب العقارات والأراضى الذى ينتمى إلى عديد من الأنشطة الاجتماعية المختلفة، ويتناول غداءه كل يوم مع «نادى خدمة» مختلف، يعلم تماماً بأنه لا يخدم المجتمع، ولكنه ينمى عمله ويتصيد العملاء المنتظرين .

ولكن اشتراك المديرين فى المجتمع - على الرغم من أنه أمر مرغوب فيه - لا يمت للأخلاق بصله، كما أنه لا يمت للمسئولية بصله قوية. إن اشتراكهم ليس إلا إسهام لفرد بقدرائه وطاقاته كجار وكموطن، وهو أمر يقع خارج عمله وخارج مسئولياته الإدارية .

### مجموعات القيادة وليس القادة

تتبع مشكلة الأخلاق المميزة للمدير من أن مديرى المؤسسات - على مستوى الجماعة - يشكلون مجموعات القيادة فى مجتمع المنظمات. أما على المستوى الفردى، فالمدير ليس إلا موظف .

وهذا الأمر معروف تماماً لدى عامة الشعب. إن أقوى رئيس لأكبر شركة مساهمة غير معروف لدى عامة الشعب، وفى الحقيقة، نادراً ما يعرف أغلب موظفى الشركة اسمه، وقد لا يمكنهم التعرف عليه شكلاً. وربما يدين بمركزه كلية لجدارة شخصية وأداء ثابت، ولكنه يدين بسلطته ومركزه لمؤسسته. إن الجميع يعرفون شركة جنرال إلكتريك

وشركة التليفونات وميتسوبيشي وسيمينس وشركة يونيليفر. لكن من الذى يرأس هذه الشركات المساهمة العظيمة ومن يرأس جامعة كاليفورنيا ومدرسة البوليتكنيك ومستشفى جاى فى لندن فذلك أمر يهم بالدرجة الأولى مجموعة القيادة فى داخل هذه المؤسسات .

ومن ثمة فليس ملائماً أن نعتبر المديرين بمثابة قادة. إنهم «أعضاء مجموعة القيادة». ولكن المجموعة تحتل مركزاً مرموقاً محترماً له سلطة. ولذلك، فإن لها مسئولية، وقد اهتمت الفصول السابقة بذكر هذه المسئولية .

ولكن، ماهى المسئوليات، وماهى أخلاق المدير الفرد كمضو فى مجموعة القيادة ؟

ويما أن المدير أساساً عضو فى المجموعة القيادية فهذا يتفق مع ما جرت عليه التقاليد حول معنى مصطلح «المهني المحترف» . فالعضوية فى مثل هذه المجموعة تمنح منزلة رفيعة ومركزاً وشهرة وسلطة، وتمنح أيضاً واجبات معينة. ومن الخطأ أن نتوقع أن يكون كل مدير قائداً، فهناك فى كل مجتمع متقدم الآلاف بل الملايين من المديرين – والقيادة دائماً استثناء نادر، وتقتصر على أفراد معدودين. ولكن المدير يكون مطالباً دائماً بأخلاق المهنة وأخلاق المسئولية، طالما كان عضواً فى مجموعة القيادة .

### عدم تعمد الإضرار

عرفت مسئولية المهني المحترف بوضوح منذ 2500 عام فى القسم الذى أطلقه الطبيب اليونانى هيبوقراط Hippocrates بالولاء للمهنة وشرف احترافها، وهى تعنى «قبل كل شئ» عدم تعمد الإضرار» .

إن أى محترف سواء أكان محامياً أم مديراً أم طبيباً لا يمكنه الوعد بأنه سوف يصنع الخير بالفعل لعميله . وكل مايمكنه هو محاولة ذلك، ولكن يمكنه الوعد بأنه لن يقوم بالإضرار به عن علم وقصد. وعلى العميل بدوره أن يثق فى أن المهني المحترف لن يضره عن قصد ، وإلا فلن يمكنه الوثوق به قطعياً. ويجب أن يكون للمهني المحترف استقلال ذاتي. ولا يجوز للعميل التحكم فيه أو الإشراف عليه أو توجيهه. ويجب أن يكون منفرداً فى أن معرفته وحكمه موثوق بهما فيما يختص بالقرار. إلا أن أساس استقلاليته هو أنه يرى

## □ عدم تعمد الإضرار : أخلاقيات المسؤولية

نفسه «متأثراً بالصالح العام». أى أن المهني المحترف يكون «منفرداً» بمعنى أن يكون استقلالياً، ولا يخضع لتحكم سياسى أو أيديولوجى. وهو يعتبر «عمومياً» بمعنى أن مصالح ورفاهية عميله هى التى تضع حدوداً لأفعاله وكلماته، وأن يكون مبدأ «عدم الإضرار عن عمد» هو القاعدة الأساسية لأخلاق المهنة، والقاعدة الأساسية لمبدأ خاص بالمسؤولية العامة .

وهناك مجالات هامة لا يدرك فيها المديرون، وبخاصة العاملون منهم فى منشآت الأعمال الحرة ، أنه لكى يسمح لهم فيها بالانفراد والاستقلالية، يجب عليهم فرض مسؤولية أخلاق المهنة على أنفسهم. وما زال عليهم أن يتعلموا أن من وظيفتهم إيمان النظر فى أعمالهم وكلامهم، وتصرفاتهم ليتأكدوا من أنهم لا يقومون بالإضرار عن عمد .

ولقد تمت مناقشة واحد من هذه المجالات وربما أهمها (فى الفصل 25). والمدير الذى يخفق فى التفكير والعمل على إيجاد الحل المناسب لأثر من آثار عمله؛ لأن ذلك يجعله «غير محبوب فى النادي»، فهو بذلك يضر عن عمد. وهو يعين على استئراء نمو سرطانى. وهذا عمل يتصف بالغباء. وفى النهاية يضر بمنشأة العمل الحر أو الصناعة أكثر من ضرر يمكن وصفه بأنه سماجة ممجوجة . ويعد كذلك انتهاكاً لأخلاق المهنة .

بيد أن هناك أيضاً مجالات أخرى. ويميل فيها المديرون الأمريكيون بالذات إلى انتهاك القاعدة القائلة «عدم تعمد الإضرار»، وهى فى مجال :

– مكافآت كبار التنفيذيين ؛

– استخدام خطط المزايا لفرض «القيد الذهبى» على الموظفين فى الشركة؛

– أحاديثهم المنمقة عن الربح .

وقد تسبب أحاديث المديرين وأفعالهم فى هذه المجالات تمرقاً اجتماعياً، وتنزع إلى حجب الحقائق السليمة وإيجاد الأمراض أو على الأقل الوسواس الاجتماعية . وتعمل أيضاً إلى تضليل وعرقلة التفاهم. وهذا ضرر اجتماعى خطير .

## مكافآت كبار التنفيذيين والتفاوت الاقتصادي

على عكس ما هو معتقد وذائع، أصبحت الدخول في جميع البلاد المتقدمة أكثر مساواة عنها في أي مجتمع لدينا سجل عنه، وبدأت في أن تكون أكثر مساواة على نحو متزايد كلما ازداد دخل الأمة وبذل الفرد. وينفس المفهوم وعلى خلاف الرأي السائد نجد أن المساواة في الدخل ممثلة على أفضل وجه في الولايات المتحدة .

إن أكثر مقياس موثوق به في قياس مساواة الدخول، هو ما يطلق عليه معامل جيني، الذي ترمز فيه العلامة (صفر) إلى المساواة التامة في الدخل، وترمز العلامة (واحد) إلى عدم المساواة الكلية التي يتسلم فيها فرد واحد من السكان كل الدخل. وكلما كان معامل جيني أقل، كان المجتمع أقرب إلى المساواة في الدخل. وفي أوائل السبعينيات، كان معامل جيني في أمريكا حوالي 0.35، وهو حوالي الرقم نفسه في كندا وأستراليا وإنجلترا وربما في اليابان أيضاً. وكان المعامل في ألمانيا الغربية وهولندا حوالي 0.40، وفي فرنسا والسويد حوالي 0.50 .

وفي منشآت الأعمال الحرة الأمريكية بالتحديد، نجد أن عدم المساواة في الدخل بين أقل مرتب للفرد ومرتب الفرد المسئول - أي بين عامل على الماكينة ومدير مصنع كبير - يصل إلى واحد إلى أربعة على الأكثر، مع أخذ الضرائب في الاعتبار. ويصل المرتب الذي يأخذه عامل الماكينة صافياً إلى منزله بعد الضرائب عام 1970 حوالي 7,500 دولار سنوياً. ويبلغ دخل مديري بعض المصانع بعد الضرائب، أكثر من 25,000 دولار، بما في ذلك جميع المنح الإضافية. وإذا أدخلنا المزايا النقدية والعينية في الاعتبار سيكون المعدل أقل مثلاً بنسبة واحد إلى ثلاثة (أو 12,000 إلى 35,000 على الأكثر). ويسود معدل معاش في دول متقدمة أخرى مثل اليابان. ويجب القول هنا إن هذا يعتبر مساواة في الدخل أكبر بكثير مما يوجد في أي دولة شيوعية لسبب بسيط، وهو أن المستوى الاقتصادي للدولة الشيوعية أقل .

وفي روسيا حيث لا توجد تقريباً ضريبة على الدخل، نجد أن الفارق في الدخل بين العامل الصناعي ومدير المصنع يصل إلى حوالي 1 إلى 7 دون احتساب المزايا العينية للمدير الروسي. ويعمل المديرون الروس على التطرف في الوصول بالربح إلى الحد الأقصى، ويحضمهم على ذلك نظام التعويض بالمنح المبنية على الربح. وفي الصين نجد أن



الفرق بين العامل ومدير المصنع يدور حول 1-6 تقريباً.

وسواء أكانت درجة عدم المساواة في الدخل السائدة في الولايات المتحدة «عالية جداً» أم «منخفضة جداً»، فهذه وجهة نظر. ولكن من الواضح أنه أقل بكثير مما تقبله الغالبية العظمى للشعب الأمريكي أو حتى تعتبره مرغوباً فيه. ويظهر كل مسح أن «نسبة الدخل التي تصل إلى من 1 إلى 10 أو 12» بين العامل ذى الياقة الزرقاء في المصنع وبين «الرئيس الكبير» يمكن أن تعتبر مناسبة. وهذا يجعل «المرتب الصافي بعد الضرائب» للرئيس الكبير في حدود من 75,000 إلى 100,000 دولار في السنة؛ وهو ما يساوى على الأقل 200,000 دولار كمرتب قبل الضرائب. وقلة من المديرين التنفيذيين لا يزيدون عن عدد أصابع اليد هم الذين يحصلون على هذا المبلغ الضخم بما في ذلك المنح المخصصة لهم. وإذا قمنا بإجراء مقارنة، كما يجب أن تكون، بين الدخل الكلي بما فيه من المزايا الإضافية والمزايا المؤجلة وخيارات الأسهم وجميع أشكال المزايا الأخرى سنصل بمعدل 1 إلى 12، بعد الضرائب إلى مبلغ 150,000 دولار. ولا يوجد أكثر من 12 فرداً من رجال القمة في أضخم الشركات، يحصلون على «حزمة مكافآت إجمالية» قبل الضرائب، تصل إلى 300,000 دولار وما فوقها، وهو الرقم الذى يصل بعد الضرائب إلى 150,000 دولار. إن الأفراد المتخمين بالثروة ليسوا من بين الموظفين التنفيذيين - فنظام الضرائب يتولاها تماماً (كما يجب) - ولكنهم، إما وريثة أصحاب الملايين من عهد ما قبل الضرائب أو أصحاب أعمال حرة صغيرة.

وتتناقص بانتظام مكافآت التنفيذيين بعد الضرائب، وبخاصة دخل الأفراد الذين في القمة، خلال الخمسين عاماً الأخيرة بالنسبة للدخول التي يحصل عليها العمال البيوتيين وموظفو الأعمال الكتابية.

والحقائق الخاصة بزيادة مساواة الدخل في المجتمع الأمريكي واضحة للغاية. إلا أن الانطباع العام هو انطباع بالزيادة السريعة في اللامساواة، وهذا وهم خطير، لأنه يفسد ويدمر الثقة المتبادلة بين الجماعات التي يجب أن تعيش وتعمل معاً. ومن الممكن أن يؤدي إلى إجراءات سياسية، لن تنفع أحداً، بل يمكن أن تضر المجتمع والاقتصاد والمديرين أيضاً ضرراً جسيماً.

وإلى حد ما ، يعكس الاعتقاد في نمو اللامساواة في الدخل بالولايات المتحدة مشكلة أمريكا العنصرية. كما أن تفشي ظاهرة السكان السود الذين يعانون من البطالة وانتهاك الحقوق المدنية في المدن الكبرى، أوجد مجموعة هامشية لافتة للنظر، تعاني من عدم المساواة في الدخل إلى أقصى حد. وإن كان دخل الموظفين الزوج أخذ في الارتفاع بسرعة. ومن المحتمل - في غضون عقد من الزمان - أن يتساوى مع الموظفين البيض الذين يقومون بنوع العمل نفسه، وأن أربعة أخماس الزوج الأمريكيين موظفون ويعملون، فإن ذلك يميل إلى عدم الوضوح بسبب الفقر المدقع الذي يطحن المجموعات الصغيرة من السود العاطلين والمعاقين الذين يتركزون في أحياء الغيتو الفقيرة في قلب المدن الكبيرة .

والتضخم سبب آخر للاعتقاد الواسع الانتشار بخصوص اللامساواة المتزايدة في الدخل . فالتضخم يعتبر سماً زعافاً ينخر في جسد المجتمع، لأنه يدفع الناس إلى البحث عن الشرير المتسبب في هذا التضخم. وتفسير علماء الاقتصاد بأن أحداً لا يستفيد بالتضخم، أي أن أحداً ليست لديه القوة الشرائية التي يأخذها التضخم بعيداً من أصحاب الدخل، كلام لا يعقل لدى الناس المحبوي الخبرة. فلا بد أن أحداً استفاد من هذا، ولا بد أن أحداً قد سرق ما هو ملكي بحق. وعليه، فإن كل تضخم حدث في العالم، أوجد حقداً طبقياً، وعدم ثقة متبادلة، ومعتقدات بأن «الفرد الآخر» يكسب بالحرام على حسابي «أنا». وداثماً تكون الطبقة المتوسطة هي التي تصاب بهذا الهوس في فترات التضخم، وتنقلب ضد «النظام» في الثورة. والتضخمات التي حدثت في الستينيات في الدول المتقدمة ليست استثناء على ذلك .

إلا أن السبب الرئيسي في الوهم الخطير الخاص باللامساواة المتزايدة في الدخل، هو كثرة الإعلان عن دخول ما قبل الضريبة الهائلة لقلّة من الرجال في قمة بعض الشركات المساهمة العملاقة، وكذا كثرة الإعلان عن الحوافز والمزايا المالية الإضافية لكبار المديرين التنفيذيين .

إن مبلغ 500, 000 دولار الذي يدفع للرئيس التنفيذي لإحدى الشركة المساهمة الكبرى سنوياً هو مبلغ وهمي، ويدفع من أجل المركز الاجتماعي، ولا يعتبر دخلاً، إذ يذهب أغلبه إلى الضرائب، مهما حاول المحامون إيجاد ثغرات للإقلال من الضرائب، أما

الإضافات فهي محاولات لوضع جزء من دخل المدير التنفيذي في شريحة ضريبية أدنى إلى حد ما، إن كلا من الدخل والإضافات لاتخدم غرضاً اقتصادياً. ولكنهما من الناحية الاجتماعية والنفسية «يضران عن عمد»، ولا يمكن الدفاع عنها .

إن إحدى الطرق لدرد العدا، هو أن تقوم الشركات بإلزام نفسها بحد أقصى للمرتبات والمكافآت والمزايا بعد دفع الضرائب. إن المعدل 1 إلى 10 الذي تعتبره الغالبية العظمى للشعب الأمريكي مقبولاً تماماً، هو في الحقيقة أكبر من المعدل الحقيقي لمعظم الشركات. (وأود هنا أن أقترح بأنه يجب أن يكون هناك مجال للاستثناء الخاص : أي الحالات النادرة «مرة واحدة في العمر» بأن تمنح مكافأة كبرى خاصة لأحد الأفراد، مثل عالم بحوث أو مدير أو مندوب مبيعات ممن قاموا بإسهام غير عادي في العمل) .

ولكن من المهم أيضاً أن يتقبل المديرون المسؤولية الاجتماعية للعمل على إيجاد نظام ضريبي متعقل، يستبعد محاولات التلاعب الضريبي والاضطرار إلى استخدامه .

وهناك قضية مهمة خاصة بالحوافز المناسبة لكبار المديرين التنفيذيين الذين حققوا إنجازاً عالياً، تفضل فيها الحوافز النقدية عن الحوافز الخفية مثل الهبات الإضافية، فإذا أخذها نقداً، فإنه سيتمكن من اختيار أوجه إنفاقها، بدلاً من المنعشات التي تقدمها الشركة، سواء أكانت سيارة خاصة بسانتها الخاص أم منزلاً كبيراً أم مربية للأطفال كما يحدث في السويد. وفي الحقيقة، فإن الدخول الحقيقية في منشآت الأعمال الحرة الأمريكية لا تنسم بعدم المساواة الكافية. كما أن ضغط الأوراق في الدخول منذ عام 1950، أصبح أمراً مقررأ اجتماعياً واقتصادياً .

ولكن الشيء المفسد حقاً هو الوهم بوجود اللامساواة في الدخول. والسبب الرئيسي في ذلك هو قوانين الضرائب. ولكن رغبة المديرين في قبول هيكل ضريبي مضاد القانون الاجتماعي، فضلاً عن القيام بدور في هذا، يعتبر تعاوناً منهم في القضية. وإذا لم يدرك المديرون أن هذا يعتبر انتهاكاً للقاعدة القائلة «لا إضرار عن عمد»، فإنهم في النهاية سيكونون أكثر الناس معاناة .

## خطورة «القيود الذهبية»

والمجال الثانى الذى لا يلتزم فيه المديرون فى هذه الأيام بالقولة «لا إضرار عن عمد» يعتبر وثيق الصلة بالمرتبات والمكافآت والمزايا .

ومنذ الحرب العالمية الثانية كانت المرتبات والمكافآت والمزايا تستغل فى إيجاد «قيود ذهبية» .

إن مزايا الإحالة للتقاعد والمكافآت الإضافية والمنح والأسهم المجانية، كلها أشكال للمرتبات والمكافآت والمزايا. ومن وجهة نظر المشروع الكبير، وكذلك من وجهة النظر الاقتصادية، تعتبر هذه المكافآت والمزايا كلها تكلفة عمل مهما كانت مسمياتها. وهى تؤخذ بهذا المعنى عندما يجلس المديرون للمناقشة مع اتحادات العمال. ولكن هذه المكافآت والمزايا تستخدم لتقييد الموظف إلى مستخدمه، ولإرغامه على البقاء معه دائماً على مدى سنوات عديدة، وتهيكّل هذه المكافآت والمزايا بطريقة تجعل ترك الشركة يستلزم جزاءات خطيرة وخسارة فعلية فى المزايا المكتسبة من قبل، والتي تشكل أجوراً عن مدة خدمة سابقة.

وقد يكون هذا صحيحاً فى مجتمع اليابان، المبني على التوظيف مدى الحياة، والذى يستبعد التحرك بين الشركات. وحتى فى اليابان، لم تعد هذه القيود الذهبية مقبولة لدى الموظفين المهنيين والفنيين، والذين يحبون حرية الحركة بين الشركات لصالحهم الخاص، ولصالح الاقتصاد اليابانى، وكذلك لصالح الشركة اليابانية. أما فى الغرب - وبخاصة فى الولايات المتحدة - فإن هذه القيود الذهبية تعتبر أمراً مخالفاً للقوانين الاجتماعية .

والقيود الذهبية لا تقوى الشركة، فهى تؤدى فى النهاية إلى «الاختيار السلبى»، فالأفراد الذين يعرفون أنهم لا ينجزون فى وظائفهم الحالية - أى الأفراد الذين يعملون فى أماكن خطأ - لن يتحركوا بل سيظلون فى أماكنهم التى يعلمون أنهم لا ينتمون إليها. ولكن إذا استمروا فيها لأن جزءاً من هذه الوظائف يكون فادحاً، فإنهم يقاومون ويمتنعون من هذا العمل. إنهم يعرفون أنهم وقعوا فى شرك رشوتهم وإنهم كانوا أضعف من أن يقولوا لا. ومن المحتمل أن يصبحوا حائقين مستاءين، يشعرون بالمرارة بقية حياتهم فى العمل .

إن القول بأن الموظفين بأنفسهم يتكالبون على هذه المزايا، لا يعتبر عذراً. فقد بدأت

عبودية الأرض أيضاً في العصور الوسيطة يبحث داثب عن «مزايا الموظف» .

ولذلك، فمن الواجبات الملقاة على عاتق المديرين أن يفكروا جيداً وبمنطقهم التعملي، أى من هذه المزايا يجب ربطه بالتوظيف المستديم . فربما كانت خيارات الأسهم ملائمة فى هذا الصدد . أما استحقاقات المعاش ومنح الأداء والاشتراك فى الأرباح وغيرها فكلها أشياء «مكتسبة»، ويجب أن يحصل عليها الموظف دون الحجر على حقوقه كمواطن وكفرد وكشخص . وأخيراً، يجب على المديرين أن يعملوا على إجراء التغيير المطلوب فى قوانين الضرائب .

### الأحاديث المنمقة حول دافع الربح

وأخيراً، يمكن للمديرين، من خلال أحاديثهم المنمقة أن يجعلوا من المستحيل على الجمهور فهم الحقيقة الاقتصادية. وهذا الأمر يعد انتهاكاً للمطلب الخاص بأن المديرين بصفتهم قادة لا يتعمدون الإضرار . ويصدق هذا بالذات على الولايات المتحدة وأوروبا الغربية أيضاً. فما زال المديرون فى الغرب يتحدثون باستمرار عن دافع الربح. ومازالوا يعرفون هدف منشآت أعمالهم الحرة بأنه الوصول بالربح إلى الحد الأقصى. ولا يؤكّدون الوظيفة الموضوعية للربح، ولا يتحدثون عن المخاطر – أو نادراً ما يفعلون. ولا يؤكّدون أهمية الحاجة إلى رأس المال . ولا يذكرّون تكلفة رأس المال ناهيك عن ضرورة قيام منشأة العمل الحر بإنتاج ربح كاف للحصول على رأس المال المطلوب بأقل تكلفة .

ويشكو المديرون دائماً من العداء للربح. ولا يدركون أن أحاديثهم المنمقة هي أحد الأسباب الرئيسية لهذا العداء . فالمصطلحات التي تستخدمها الإدارة فى كلامها مع الشعب تخلو من أى تبرير محتمل للربح أو شرح لوجوده أو لوظيفة يؤديها هذا الربح. فليس هناك إلا دافع الربح، أى رغبة بعض الرأسماليين المجهولين، ولا يوضحون السبب فى أنه يتعين مجازاة المجتمع لهذه الرغبة. ومع ذلك، فإن الربحية مطلب مهم للمجتمع والاقتصاد.

إن الممارسة الإدارية فى أغلب الشركات الأمريكية الكبرى رشيدة تماماً. ولكن الأحاديث المنمقة هي التي تحجب الحقيقة، وتتنذر بالتالي بتدمير منشآت العمل الحر

والمجتمع معاً. ولا ريب أن بعض الشركات الأمريكية قدرت الربحية على أنها أننى مطلب ممكن، وكانت النتيجة أنها فى أغلب الظن حطت من قدر الربحية التى تتطلبها الشركة حقاً ( ناهيك عن التآكل التضخمى لرأس المال ، انظر الفصل التاسع ) . وبنت تخطيطها للربح على هدفين، هما : ضمان الحصول على رأس المال المطلوب، وتقليل تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى. وفى المحيط الأمريكى، ونظراً لهيكل سوق رأس المال بالولايات المتحدة، فإن مفتاح الوصول بتكلفة رأس المال إلى أدنى حد، هو المعدل العالى بين السعر والمكاسب. والوصول إلى الأرباح المثالية يكون باستراتيجية رشيدة تميل إلى تخفيض التكلفة الفعلية لرأس المال على المدى الطويل .

إلا أن هذا لا يبرر الاستمرار فى الأحاديث المنمقة بخصوص الدافع للربح، فهو لا يخدم أى غرض إلا الاضطراب والشعور بالمرارة .

وهذه الأمثلة الخاصة بالمجالات التى لم يتمسك فيها المديرون بقاعدة «عدم تعمد الإضرار» هى أساساً أمثلة أمريكية، وهى تنطبق إلى حد ما على أوروبا الغربية، ولكنها نادرأ ما تنطبق على اليابان. ومع ذلك، فإن المبدأ ينطبق على جميع الدول ، النول التامية والمتقدمة بالقدر نفسه . وهذه الحالات مأخوذة من إدارة منشآت الأعمال الحرة، ولكن المبدأ ينطبق على المديرين فى جميع المؤسسات الموجودة فى مجتمع المنظمات .

فى أى مجتمع تعددى، كانت المسئولية الخاصة بصالح الشعب هى المشكلة والقضية الرئيسية. ولا يستثنى من هذا مجتمع المنظمات التعددى. ويمثل قاداته «مصالح خاصة»، أى المؤسسات المصممة للوفاء بحاجة محددة وجزئية للمجتمع. إن قادة هذا المجتمع التعددى الفاض بالمنظمات، هم بحق خدام هذه المؤسسات. كما أنهم، فى الوقت نفسه، أكبر مجموعة قيادية عرفها وأوجدها هذا المجتمع. وعليهم خدمة كل من : مؤسستهم والمصلحة العامة. وإذا ما أراد المجتمع أن يؤدى وظيفة ناهيك عن أن يظل مجتمعاً حراً، فسيتبقى المديرون «منفردين» فى مؤسساتهم، بغض النظر عن يمتلكهم وكيف، وستبقى لهم الذاتية والاستقلالية فى العمل. ولكنهم يجب أن يكونوا شعبيين وعموميين فى أخلاقهم وعبادتهم .

وتكمن المشكلة الأخلاقية المحددة لمجتمع المنظمات فى هذا التوتر الذى يكتنف

#### □ عدم تعمد الإضرار : أخلاقيات المسئولية

الوظيفة الخاصة للمدير، أى فيما بين الاستقلالية الضرورية لمؤسسته ومساءلتها عن رسالتها وغرضها، وبين الصفة العامة الشعبية للمدير. وربما يبدو مبدأ «عدم تعمد الإضرار» أقل شراسة عند مقارنته بالصرخات المدوية من أجل «فن الحكم»، التى تزخر بها البيانات العامة حول المسئولية الاجتماعية فى هذه الأيام. بيد أن، الأطباء اكتشفوا منذ زمن طويل، أنه ليس من السهل التمسك بهذا المبدأ. إن تواضع هذا المبدأ وتقييده الذاتى يجعلان منه القاعدة الصحيحة للأخلاق التى يحتاج إليها المديرون، ألا وهى أخلاق المسئولية .

## **Performance in the Service Institution**

11. The Multi-Institutional Society
12. Why Service Institutions Do Not Perform
13. The Exceptions and Their Lessons
14. Managing Service Institutions for Performance

## ***Productive Work and Achieving Worker***

15. The New Realities
16. What We Know (and Don't Know) About Work, Working, and Worker
17. Making Work Productive: Work and Process
18. Making Work Productive: Controls and Tools
19. Worker and Working: Theories and Reality
20. Success Stories: Japan, Zeiss, IBM
21. The Responsible Worker
22. Employment, Incomes, and Benefits
23. "People Are Our Greatest Asset"

## ***Social Impacts and Social Responsibilities***

24. Management and the Quality of Life
25. Social Impacts and Social Problems
26. The Limits of Social Responsibility
27. Business and Government
28. *Primum Non Nocere*: The Ethics of Responsibility



# Contents

## PREFACE

Management as Profession and Commitment

## INTRODUCTION

### **FROM MANAGEMENT BOOM TO MANAGEMENT PERFORMANCE**

1. The Emergence of Management
2. The Management Boom and Its Lessons
3. The New Challenges

## PART ONE

### **THE TASKS**

4. The Dimensions of Management

#### **Business Performance**

5. Managing a Business: The Sears Story
6. What Is a Business?
7. Business Purpose and Business Mission
8. The Power and Purpose of Objectives: The Marks & Spencer Story and Its Lessons
9. Strategies, Objectives, Priorities, and Work Assignments
10. Strategic Planning: The Entrepreneurial Skill

## **INTERNATIONAL PUB. & DIST. HOUSE**

8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo  
Tel.: 00 (202) 2990970 / 2993221 - Fax: 00 (202) 2990970  
P.O.Box: 5599 Heliopolis West - Cairo - Egypt



# MANAGEMENT

By : Peter F. Drucker

فوز رشدي

عمل بدون إدارة ناجحة ، بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ريان .  
والإدارة هي ضابط الأيقاع لسمفونية العمل وهي المصباح الذي يكشف  
الدروب المظلمة ، والباب السحري لعبور الأزمات ...

وقد لاحظنا افتقار المكتبة العربية إلى مرجع قيم في علوم الإدارة يكون  
ملائماً تلجأ إليه ليضع أقدامنا على الطريق السليم .

ويتر دراكز مؤلف هذا الكتاب يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم وله  
العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال ، والذي يلقب عالمياً «بالمؤسس الأول  
لعلم الإدارة» وهو يقدم أفكاره في هذا الكتاب في ثلاثة أجزاء ...

الجزء الأول : يتحدث عن مهام الإدارة بالتفصيل سواء بالنسبة لمنشآت العمل أو  
أجهزته الخدمات العامة ، وتأثير المدير ومسئوليته ، والابعد  
الزمنية وإدارة تنظيم العمل .

الجزء الثاني : يتناول وظيفة المدير وعمله والوظائف الإدارية وروح الأداء  
والمهارات الفردية والتنظيم الإداري والهيكل التنظيمية وكيفية  
تصميمها .

الجزء الثالث : يتحدث عن الإدارة العليا ومهامها وتنظيماتها ، ودور مجالس  
الإدارة وسائر المنظمات وكيفية إداره المؤسسات العالمية .

إن هذا الكتاب في اعتقادنا جهد متميز لعالم متمرس قدم فيه  
عملا رائعا سنترع بلا شك مكانة متميزة في مكتبتنا العربية .

ولا يفوتنا أن نشيد بالجهد الوافر لفريق العمل المتكامل الذي قدم  
الترجمة الوافية والمراجعة الدقيقة ، مع ما أبداه الناشر من شجاعة تحسب له  
حتى يرى هذا الكتاب النور .

International Publishing & Distribution House  
Cairo - Egypt

I.S.B.N 977-282-003-x